

جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على جودة الأداء الوظيفي

(دراسة حالة على شركة اورنج للاتصالات/الاردن)

The Electronic Human Resource Management Systems Quality and Their Impact on The Quality of Job performance

(A Case Study on The Orange Telecom / Jordan)

إعداد

مؤيد عبد القادر الشخانبة

إشراف الدكتور

علي الضلاعين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في تخصص الأعمال الإلكترونية

قسم الأعمال الإلكترونية / كلية الأعمال

جامعة الشرق الاوسط

تشرين ثاني, 2015

تفويض

انا الموقع ادناه مؤيد عبد القادر جروان الشخانبة أفوض جامعة الشرق الاوسط بتزويد نسخة من رسالتي ورقياً والكترونياً للمكتبات، او المنظمات او الهيئات، او المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند الطلب.

الاسم : مؤيد عبد القادر الشخانبة

التوقيع:

التاريخ: 21/ 11 /2015

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " جودة نظم ادارة الموارد البشرية الالكترونية واثرها على جودة الاداء الوظيفي, دراسة حالة على شركة اورنج للاتصالات الاردنية"

و أجيزت بتاريخ: 21 / 11 / 2015

اعضاء لجنة المناقشة

	الاسم	جهة العمل	التوقيع
1	الدكتور اسعود المحاميد (رئيساً)	جامعة الشرق الاوسط	
2	الدكتور علي الضلاعين (مشرفاً)	جامعة الشرق الاوسط	
3	الدكتور محمد المعايطة (ممتحناً خارجياً)	جامعة البلقاء التطبيقية	

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد.

إيماناً بفضل الاعتراف بالجميل وبعد الانتهاء من رسالتي لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان من أستاذي ومشرفي الفاضل (الدكتور علي الضلاعين) على كل ما بذله من جهود علمية مخلصة لوجه الله تعالى، وتقديمه النصح والمشورة والإرشادات القيمة لإنجاز رسالتي بأحسن صورة.

كما أتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى اساتذتي في جامعة الشرق الاوسط، واخص بالذكر

(الاستاذ الدكتور محمد عبدالعال النعيمي، الدكتور احمد علي صالح، , الاستاذ الدكتور سعود المحاميد, الدكتور سمير الجبالي) لوقوفهم معي منذ البداية.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء المناقشة الكرام

كما أتقدم بجزيل الشكر لشركة اورنج الكرام والعاملين فيها لمنحي المعلومات المطلوبة لإكمال رسالتي.

الباحث

مـؤيد عبـد القادر الشخـــانبة

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

ربــي ...... لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين.. (سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم)

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.. الى (والدي العزيز)

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب الى (والدتي الحبيبة اطال الله في عمرها)

وإلـــــــى أخواني وأخواتي الذين ما توانوا يوماً عن الوقوف بجانبي وكانوا ملاذي ومصدر قوتي.

إلـــــــى اصدقائي وزملائي في العمـل. وإلـــــــى كل من ساندني في إنجاز هذه الرسالة.

أهـــدي هـــذا الجهـــد المتواضـــع،،،،

الباحث

مـؤيد عبـد القادر الشخــانبة

قائمة المحتويات

المحتوى .... الصفحة

العنوان .... أ

التفويض.. ب

قرار لجنة المناقشة .... ج

الشكر .... د

الاهداء .... هـ

قائمة المحتويات .... و

قائمة الجداول .... ط

قائمة الملاحق..ك

الملخصة باللغة العربية .... ل

الملخص باللغة الانجليزية .... م

الفصل الأول – خلفية الدراسة ومشكلتها.. 1

1,1 المقدمة: 2

2.1 مشكلة الدراسة واسئلتها: 3

3.1 أهداف الدارسة: 5

4.1 أهمية الدراسة: 5

5.1 فرضيات الدراسة:.. 7

6.1 انموذج الدراسة.. 8

7.1 حدود الدراسة:.. 9

1.8 محددات : 9

9,1 التعريفات الاجرائية: 9

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة.. 11
1.2 المقدمة 12
2.2 ادارة الموارد البشرية الالكترونية 14
3.2 الاداء الوظيفي 41
4.2 الدراسات السابقة 58
5,2 ما يميز الدراسة 64
الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)... 65
1.3منهجية الدراسة 66
2.3 مجتمع الدراسة 67
3.3 عينة الدراسة 67
4.3 اداة الدراسة 69
3.5 صدق الاداء.. 70
6.3 ثبات الاداء 70
7.3 اجراءات الدراسة... 72
8.3 متغيرات الدراسة... 74
9.3 المعالجة الاحصائية.. 74
الفصل الرابع: عرض النتائج 76
1,4 الاجابة على اسئلة الدراسة 77
4.2 اختبار فرضيات الدراسة 88
3.4 الاجابة على فرضيات الدراسة... 92
الخامس: مناقشتها والتوصيات 101
1.5 مناقشة النتائج 102
2,5 مناقشة الفرضيات... 106
3.5 التوصيات 107

المراجع 109

الملحق (أ) 115

الملحق (ب) 116

الملحق (ج) 120

قائمة الجداول

الرقم	محتوى الجدول	رقم الصفحة
1	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	67
2	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل ولكل بُعد من أبعاد الدراسة	71
3	مفتاح تصحيح المقياس	72
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد برمجيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية مرتبة ترتيباً تنازلياً	78
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الكوادر البشرية مرتبة ترتيباً تنازلياً.	80
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد نظام الموارد البشرية الالكترونية.	82
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التحسين المستمر في شركة أورنج مرتبة ترتيباً تنازلياً	83
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التركيز في شركة أورنج مرتبة ترتيباً تنازلياً	85
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد جودة الاداء الوظيفي	86

87	معاملات ارتباط بيرسون ما بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وجودة الأداء الوظيفي	10
89	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء	11
90	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والكوادر البشرية) في جودة الأداء الوظيفي في شركة أورنج.	12
91	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بجودة الأداء الوظيفي في شركة أورنج من خلال أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	13
92	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والكوادر البشرية) في التحسين المستمر في شركة أورنج	14
93	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بالتحسين المستمر في شركة أورنج من خلال أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	15
94	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والكوادر البشرية) في التركيز في شركة أورنج	16
95	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بالتركيز المستمر في شركة أورنج من خلال أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	17
96	T-TEST لدراسة تأثير متغير النوع الاجتماعي	18
97	اختبار التباين الاحادي ONE WAY ANOVA لمتغير العمر	19
98	اختبار التباين الاحادي ONE WAY ANOVA لمتغير التحصيل العلمي	20
99	اختبار التباين الاحادي ONE WAY ANOVA لمتغير عدد سنوات العمل	21

قائمة الملاحق

رمز الملحق	المحتوى	الصفحة
أ	اسماء المحكمين	115
ب	اداة الدراسة النهائية	116
ج	كتاب تسهيل المهمة	120

ملخص الدراسة

جودة نظم ادارة الموارد البشرية الالكترونية واثرها في جودة الاداء الوظيفي

اعداد الطالب

مؤيد عبد القادر الشخانبة

اشراف الدكتور علي الضلاعين

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور ادارة الموارد البشرية الالكترونية واثرها في جودة الاداء الوظيفي لدى شركة الاتصالات الاردنية ومدى تطبيق ادارة الموارد البشرية الالكترونية في شركة الاتصالات الاردنية، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من موظفي شركة أورنج للاتصالات الأردنية بعمان، حيث بلغ تعدادهم (300) موظفاً بالطريقة العشوائية فتمثلت العينة النهائية بـ (123) موظف إداري واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاساليب الاحصائية الملائمة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها مثل حساب تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده وقد أظهرت نتائج الدراسة انه بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للكوادر البشرية في جودة الأداء الوظيفي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للكوادر البشرية وبرمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التحسين المستمر في شركة أورانج، واوصى الباحث بمحاولة التعرف على نوع تكنولوجيا المعلومات المناسبة والمتفقة مع طبيعة ادارة الموارد البشرية وخدمات شركات الاتصالات وسياستها التسويقية ووضع خطط مدروسة، وإجراء المزيد من الدراسات حول تكنولوجيا المعلومات وتحديد العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى تطوير تأثيرها على ادارة الموارد البشرية وعلى تحسين الخدمة الاتصالات.

الكلمات المفتاحية: جودة نظم ادارة الموارد البشرية الالكترونية، جودة الاداء الوظيفي.

Abstract

The quality of the EHR management systems and their impacts on the quality of job performance

Student: Muayad A AL Shakhanbeh

Supervisor: Dr. Ali AlDalaien

This study aimed to identify the role of the EHR and its impact on quality job performance at Jordan Telecom (Orange), and to see the gauge of the activation of EHR at the company. This study has been applied to (300) employees randomly taken as a sample from Jordan Telecom's staff in (Amman, Jordan), where the final sample were (123) Administrative employees. The researcher used the descriptive analytical method and statistical methods that appropriate with the statistical packages for Social Sciences program (SPSS), to process the data to answer the questions of the study as well to test the its assumptions such as (Multiple Regression Analysis). Also to test the validity of the study, and to study the impact of the independent variable and its dimensions on the dependent variable and its dimensions.

The study results showed that and the continuous improvement at Jordan Telecom (Orange). Researcher recommended to trying to identify the appropriate information technology type that compliant with the nature of HR, and communications companies' services as well their marketing policy and develop well thought out plans. Moreover, doing more studies on the information technology and identify the factors that can lead to develop their impact on HR management and improve communications service

Keyword: The quality of the EHR management systems ,the quality of job performance

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1,1 المقدمة

2,1 مشكلة الدراسة

3.1 أهداف الدراسة

4,1 أهمية الدراسة

5,1 فرضيات الدراسة

6,1 انموذج الدراسة

7,1 حدود الدراسة

8,1 محددات الدراسة

9,1 التعريفات الاجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

أصبحت الادارة الالكترونية من المواضيع الحديثة والمهمة في عالمنا الحالي نظراً للتطور التكنولوجي المتسارع في منظمات الاعمال, و من ابرز عناصر الادارة الالكترونية إدارة الموارد البشرية الالكترونية و التي تتعلق بمجموعة السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف انشطة الموارد البشرية التي تحتاجها منظمات الاعمال لممارسة وظائفها في ظل البيئة المتغيرة, حيث تمثل النشاط الاداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفيرها بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً لتحقيق اهداف الكفاءة الانتاجية, وتواجه ادارة الموارد البشرية سواء في القطاع العام أو الخاص في العالم تحديات هائلة خصوصاً في ظل وجود الكثير من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية، وهي تغيرات سريعة ومعقدة.**(حسن، 2011)**

لقد غزت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب العمل الاداري في منظمات الاعمال ولا نجد منظمة تخلو من قواعد بيانات لوظائف ادارية مختلفة فقد أصبحت قواعد البيانات من ضروريات المنظمة العصرية وبدونها لا تستطيع المنظمة الاستمرار في العمل, ومع ظهور الانترنت وتطور تكنولوجيا المعلومات وأساليب الاتصال الحديثة, تحولت وظائف الموارد البشرية, والتسويق والمحاسبة والعمليات المختلفة الى اعمال الكترونية, واصبحت المنظمات تعتمد اعتماداً شبة كلي على

التكنولوجيا في تنفيذ جميع اعمالها اليومية, حيث ان هناك ربط الكتروني بين المنظمة وفروعها وبين المنظمة والدوائر الحكومية, وهذا ينعكس ايجابياً على عمل المنظمة. **(Gupta,et. al, 2011)**
ان القوى العاملة داخل اي منظمة هي الاساس التي تُبنى عليه المنظمة, فاذا كانت القوى العاملة ذات خبرات ومهارات عالية, فأن المنظمة تتمتع بميزة تنافسية, ان المنظمات التي تسعى الى تحقيق اهدافها من خلال مواردها البشرية تعمل على تحسين مستوى الاداء الوظيفي للعاملين, حيث ان الاداء الوظيفي هو حصيلة استثمار حقيقي من قبل المنظمة لقدرات ومهارات ومعارف العاملين، ومما لا شك فيه أن مستوى الأداء للعاملين يعتمد اعتماداً اساسياً على ما تقدمة المنظمة من دورات تدريبية و ورشات عمل وندوات والعديد من الاجراءات التي تساعد في تحسين الاداء لدى العاملين داخل المنظمة, فكلما كان اداء العاملين في تحسن كلما اقتربت المنظمة من تحقيق اهدافها. **(Shilpa,et. al, 2011)**

وبغرض دراسة أثر نظم ادارة الموارد البشرية الالكترونية على جودة الاداء الوظيفي، فقد اختار الباحث قطاع الاتصالات في المملكة الاردنية الهاشمية، لما تمثله شركات الاتصالات من نموذج مثالي لدراسة التغيرات التي تحصل في البيئة، ومواكبة تلك التغيرات، ولكونها تساهم بشكل أساسي في خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً.

قام الباحث باختيار مجتمع دراسته من قطاع الاتصالات الاردنية كدراسة حالة لشركة اورنج للاتصالات.

2.1 مشكلة الدراسة واسئلتها:

تعاني منظمات الأعمال العديد من المشاكل التي تعيق تطورها ونجاحها, ومن اهم هذه المشاكل استخدام الأعمال الورقية وما يترتب عليها من ارتفاع في التكاليف, وتأخير في انجاز

المعاملات مع الكثير من الأخطاء التي تقلل من جودة الاداء في الخدمات والمنتجات المقدمة وتحول دون تدفق المعلومات بين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة وبين الموظفين انفسهم داخل المنظمة, حيث ان هذه المشاكل تزيد من تكاليف الإنتاج وتعيق من تطور المنظمة, حيث ان استخدام ادارة الموارد البشرية التقليدية يجعل مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمة لا يحظى بالكفاءة المطلوبة لتحقيق اهدافها, بينما يعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية مثل ادارة الموارد البشرية الإلكترونية ميزه تنافسية للمنظمة. (الكلالدة, 2012)

ان شركة اورنج للاتصالات من اوائل الشركات الاردنية التي عملت على تطبيق الادارة الالكتروني، في جميع الادارات لديها، مثل ادارة الموارد البشرية، التسويق، المحاسبة، وهذه تعتبر ميزه تنافسية للشركة، ومن هنا فأن مشكلة الدراسة التي يحاول الباحث حلها في هذه الدراسة هي جودة نظم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية واثرها على جودة الاداء الوظيفي، (دراسة حالة على شركة اورنج للاتصالات) ومن خلال هذه المشكلة يمكن وضع التساؤلات التالية والتي سيحاول الباحث الاجابة عليها في دراسة:

- ما مستوى إدراك موظفي شركة اورنج لإدارة الموارد البشرية الالكترونية؟
- ما مستوى جودة الاداء الوظيفي لدى موظفي شركة اورنج؟
- ماهي طبيعة العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية وجودة الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في شركة اورنج للاتصالات؟
- ما هو اثر جودة نظم ادارة الموارد البشرية الالكترونية في جودة الاداء الوظيفي؟

3.1 أهداف الدارسة:

سعت هذه الدراسة للوصول الى الاهداف التالية:

1- التعرف على مدى اهتمام ادارات شركات الاتصالات الاردنية بتطبيق ادارة الموارد البشرية الالكترونية.

2- التعرف على وضوح أهمية الادارة الالكترونية لدى المستويات الادارية المختلفة في شركات الاتصالات الاردنية.

3- التعرف على مدى تطبيق ادارة الموارد البشرية الالكترونية في شركة الاتصالات الاردنية.

4- التعرف على مدى توفر البنية التحتية اللازمة لتطبيق ادرة الموارد البشرية الالكترونية في شركات الاتصالات الاردنية.

5- التعرف على دور ادارة الموارد البشرية الالكترونية واثرها في جودة الاداء الوظيفي لدى شركة الاتصالات الاردنية.

5- الخروج بالتوصيات حول تطبيق ادارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتقديم المقترحات المناسبة للاستفادة من مزاياها.

4.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية عمل ادارات واقسام الموارد البشرية في المنشآت لما لها من دو اساسي في تطوير وتحسين جودة الاداء الوظيفي في الشركات بالإضافة الى اهمية دور التكنولوجيا في دعم عملية التعاون في جودة الاداء الوظيفي في داخل المؤسسات والدوائر حيث اصبحت تشكل اهمية كبيرة يمكن توضيحها على شكل نقاط:

1- ان اهمية هذه الدراسة من كونها تتناول الشركات التي تُعد مصدراً للمهارات والكفاءات التي ترفد المجتمع باحتياجاته.

2- تركز الدراسة الضوء على الاساليب الادارية الحديثة فيما يخص **E-HRM**، ومدى استخدامها في الشركات، واعتبارها كنموذج صالح للتطبيق على مستوى المؤسسات العامة والخاصة.

3- أهمية عامل التكنولوجيا في التأثير على كفاءة أداء المنظمات وتطورها بشكل عام، سواء في القطاع العام أو الخاص.

4- زيادة كفاءة وفعالية الشركات من خلال استخدام وسائل **ICT** المختلفة في كافة وظائفها، مما يعود بالفائدة على الشركات والمجتمع.

5- مواكبة آخر التطورات والتكنولوجيا وتسخيرها بما يخدم مجتمعنا المحلي، ومحاولة تعميم الوظائف الادارية المختلفة المستخدمة بشكل الكتروني على كافة مؤسسات المجتمع، في محاولة للوصول الى المفهوم الاوسع الذي يحوي الحكومة الالكترونية والادارة الالكترونية.

6- قلة الدراسات المحلية والعربية بما يخص **E-HRM** بالرغم من وفرة الدراسات الاجنبية، حيث تفتقر المكتبات المحلية والعربية الى المساهمات العلمية الواسعة في هذا المجال، ومن المتوقع ان تفتح هذه الدراسة عدة مجالات للباحثين والمهتمين بهذا الموضوع ومواضيع ذات صلة، كالإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية.

7- ازدياد اهتمام الحكومات العربية بموضوع الادارة الالكترونية والتطوير الاداري.

5,1 فرضيات الدراسة:

بناء على أنموذج الدراسة ومشكلة الدراسة، فأنه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H_{O1}: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الالكترونية على جودة الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الأردنية (اورنج), عند مستوى ($\alpha \leq .0.05$) ويتفرع منها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الاولى:

$H_{O1.1}$: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبرمجيات ادارة الموارد البشرية الالكترونية على جودة الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الاردنية (اورنج), عند مستوى ($\alpha \leq .0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية:

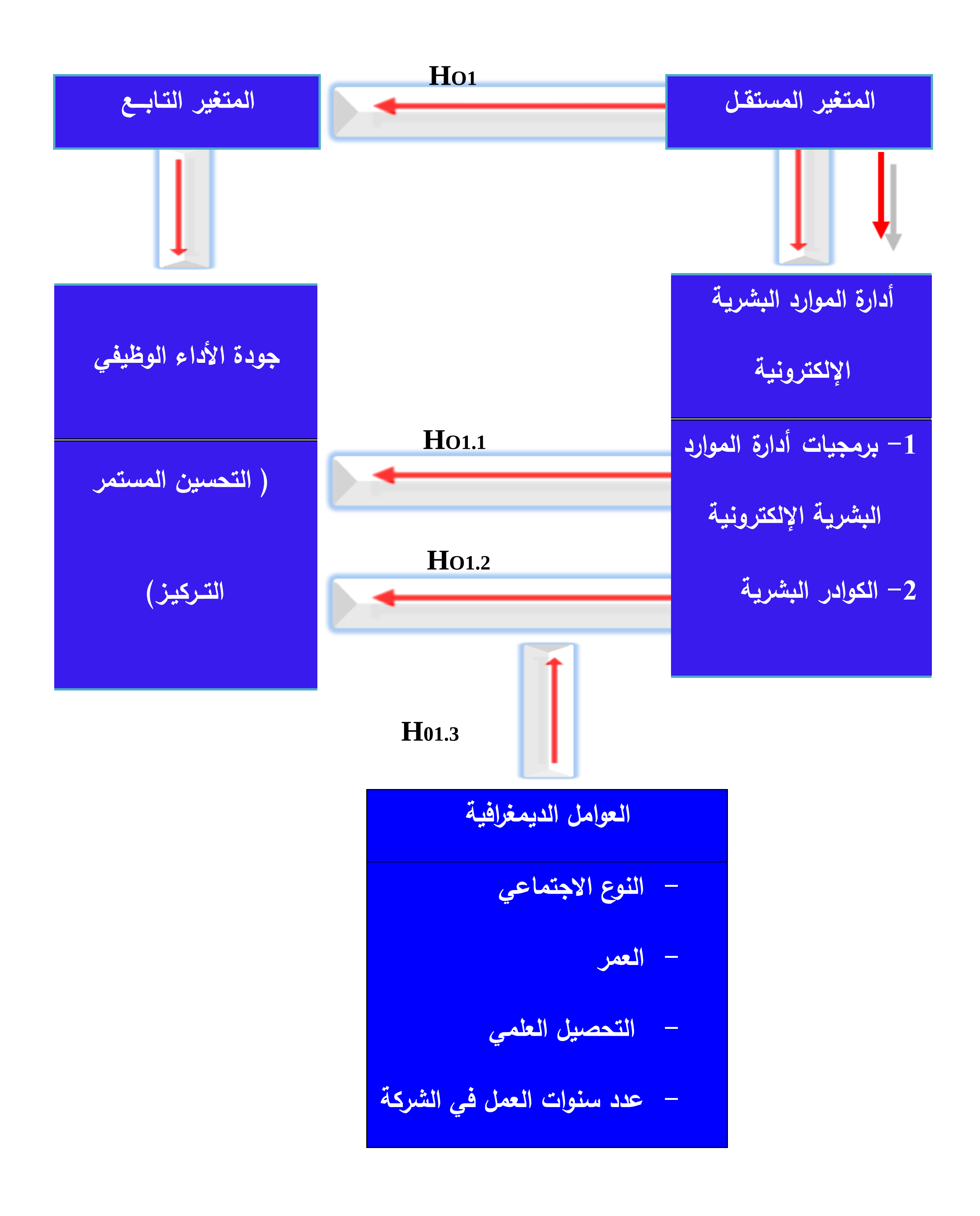
$H_{O1.2}$: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للكوادر البشرية على جودة الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الاردنية (اورنج), عند مستوى ($\alpha, \leq .0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{01.3}$: لا تختلف العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية و جودة الاداء الوظيفي بإختلاف المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي, العمر, التحصيل العلمي, عدد سنوات العمل في الشركة) في شركة الاتصالات الاردنية (اورنج), عند مستوى ($\alpha, \leq .0.05$)

6.1 انموذج الدراسة

الشكل (1-1)



الشكل (1-1): تم تطوير هذا النموذج بالاستناد الى عدد من الدراسات السابقة نذكر منها (رواحنة,2013)، (ابو امونه,2009)

7.1 حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في شركة الاتصالات الاردنية (شركة اورنج)

الحدود البشرية: ان الحدود البشرية لأجراء هذه الدراسة تمثل في الموظفين ورؤساء الاقسام في (اورنج).

الحدود الزمنية: تم الانتهاء من الدراسة بفضل الله مع نهاية الفصل الدراسي الاول من العام 2015-2016 على الموظفين، ورؤساء الاقسام في شركة الاتصالات الاردنية (شركة اورنج).

8.1 محددات الدراسة:

واجه الباحث الصعوبات التالية خلال فترة اعداده لهذا البحث:

1- ضيق الوقت اللازم لدى الباحث لأعداد الدراسة.

9,1 التعريفات الاجرائية:

ادارة الموارد البشرية: عرفت ادارة الموارد البشرية بأنها المحور الاساسي في تنظيم العلاقات بين المنظمة والعاملين، وترمي الى تحقيق أهدافها واهدافهم ويتم ذلك من خلال مجموعة انشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم ادائها. **(ابو شيخة،2010)**

أدارة الموارد البشرية الالكترونية: هي وظائف الموارد البشرية المدمجة بتكنولوجيا الاتصال والاعتماد على الانترنت والاكسترانت في ممارسة هذه الوظائف وذلك استجابة للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.**(Foster.,2008)**

الأداء الوظيفي: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة. **(عواد، 2012)**

الجودة: هي مدى انطباق مواصفات الخدمات المقدمة للمواصفات المطلوبة.

جودة الاداء الوظيفي: هو قيام الموظف بالأعمال الموكلة له وفق المعايير المحددة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

2.2 ادارة الموارد البشرية الإلكترونية

3.2 الأداء الوظيفي

4.2 الدراسات السابقة

5,2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح المنظمة. **(العربي،2012)**

كانت الوسيلة الأولى لحفظ الملفات هي خزانات الملفات الورقية, وكانت توجد بمكاتب قسم شؤون العاملين، حيث كانت عبارة عن أدراج مملوءة بملفات مرتبة أبجديا، وكان مدير شؤون الموظفين أو المساعد الإداري يعاني كلما كان يحاول البحث عن ملف موظف حدث تغيير في أحد بياناته مثل عنوانه ،كانت وظيفة نظم الموارد البشرية تنحصر في حفظ السجلات مع التركيز بشكل أساسي على المعلومات الأساسية الخاصة بالموظفين وعناوينهم وغيرها من البيانات الشخصية، وإذا حدث توسع بالشركة وزاد تعقد الأنشطة التي تقوم بها فمن الممكن أن يتم حفظ بيانات أخرى عن الموظفين بتلك الملفات مثل سجلات التدريب, لقد كانت الطبيعة الخاصة لنظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وغيرها من النظم المرتبطة بأعمال الشركات في الغالب سببا يحول دون

اتصالها يبعضها البعض، وقد كان ذلك يمثل مشكلة كبيرة، ولهذا بدأت مجموعة من الشركات في تصميم حزم برامج تغطي كل احتياجات الشركات والتي يطلق عليها تخطيط موارد الشركات (Enterprise Resource Planning) والتي تعرف اختصارا **ERP** وبالرغم من كفاءة الكثير من تلك الحزم فقد ظلت بمثابة نظم خاصة ومستقلة بذاتها، وكان من الصعب على النظم الخارجية الاتصال بها. **(توفيق,2010)**

إن التحول إلى استخدام الكمبيوتر في كل شيء على الرغم من أنه كان يعد ثورة هائلة في ذلك الوقت، لم يستطع تغيير الكثير من الأمور، فقد أنهى بالفعل التعامل مع الملفات الورقية، ولكن لم يحدث تطور كبير في أسلوب التعامل معها، حيث ظل قسم شؤون العاملين يقوم بدور تفاعلي في المنظمة، فهو يقوم بما يطلب منه من أعمال ولكنه لا يضيف الكثير للمنظمة, ومن سمات المنظمات التي تحقق نجاحا متميزا أنها تحسن انتقاء وتوظيف الموارد البشرية، والعنصر البشري يتأثر كغيره بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وفي ظل تلك التغيرات والتطور في الفكر الإداري الحديث، فإن إدارة الموارد البشرية تتعرض لتغيير جذري في مفاهيمها وسياساتها واستراتيجياتها وممارساتها إن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية هي تحديات عميقة وشاملة، إلى حد أن المهنة أصبحت مهددة بحد ذاتها، ويرى البعض أنها تقادمت وليس لها مكان في المستقبل بدون تغيير واستيعاب التحديات التي تواجه المنظمات بشكل عام .**(العدوان،2011)**

إن من أهم التحديات التي تواجه منظمات الاعمال اليوم هي التغيرات التكنولوجية وثورة الإنترنت والاتصالات، حيث أن لها مضامين ضخمة بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية، لأنها تعني تغييرات جذرية في كافة وظائف وأنشطة الموارد البشرية، وفي دعم وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة وفي عصر انتهاء مفهوم الوظيفة الآمنة والتحول إلى المهنة الآمنة، التغير في هياكل المنظمات، تقليص العمالة بسبب الأتمتة والتكنولوجيا والتوجه إلى اقتصاد المعرفة وخدمة الزبون، ظهر مفهوم **E-HRM** كنمط وتوجه يستجيب للتغيرات، ويعطي مرونة لوظيفة الموارد البشرية، بحيث تبقى قائمة كمهنة، ومرنة باستجابتها للتغيرات.**(الحريري,2012)**

2.2الموارد البشرية الإلكترونية

ادارة الموارد البشرية الإلكترونية

تمهيد:

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصورا على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولا وتخصصا، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توفير كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية. **(Marler,et .al,2010)**

وتعرف ادارة الموارد البشرية بأنها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمؤسسة إلى أعلى المستويات الإنتاجية البشرية.**(السالم، وصالح،2006)**

وهناك تعريفات عديدة أخرى، ومن خلال هذه التعريفات، يكون لدينا عدة مستويات لإدارة الموارد:

1- إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط .

2- إدارة الموارد البشرية كمهنة.

3- إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في التنظيم.

4- إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول الدراسة

وتتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها تؤدي دورا رئيسيا في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث يجب أن تتكامل استراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى(Gupta,et .al,2011)

وفي دراسة أعدها (**Mark Huselid**) **عام 1996** وجد أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية قد لعبت دورا أساسيا في تحسين أداء الشركات التي درسها من خلال. (Gupta,et .al,2011)

1- تحسن نوعية أداء العاملين.

2- تخفيض تكاليف الإنتاج.

3- تحسن خدمة العملاء والزبائن.

4- ارتفاع معدل رضا العملاء.

5- ارتفاع معدل الإنتاجية.

ومما سبق ذكرة يمكننا القول ان وظائف ادارة الموارد البشرية عديدة وتتطور تبعا للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تواجه كافة منظمات الأعمال، ويمكن إيجاز بعض هذه الوظائف بالنقاط التالية: (Gupta,et .al,2011)

1- **التجهيز:** هي العملية التي من خلالها تؤمن المنظمة احتياجاتها من الموظفين ذوي المهارات الملائمة في الوقت المناسب، وتشمل تحليل الوظيفة، التخطيط، الاستقطاب والاختيار.

2- **تطوير الموارد البشرية:** هي وظيفة تشمل التدرب والتطوير، تخطيط المسار المهني، تطوير المنظمة وتقييم الأداء.

3- **التعويضات والمنافع:** تشمل التعويضات المالية والغير مالية التي يحصل عليها الموظف، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

4- **العلاقات العمالية والنقابية:** تشمل أنشطة إدارة العلاقات بين الموظفين من جهة، وبين المنظمات والنقابات العمالية والمهنية من جهة أخرى.

5- **السلامة والصحة:** تعني هذه الوظيفة بحماية الموظفين من حوادث وإصابات العمل سواء الناتجة من أخطاء إدارية، أخطاء الموظفين، نقص في إجراءات السلامة أو من جراء حوادث العنف وغيرها وكذلك تشمل توفير ظروف عمل صحية تحافظ على صحة وعافية الموظف، وتوفر له بيئة تمكنه من الإنتاج بشكل أفضل، وتعمل على التأكد من خلو الموظف من الأمراض.

وتلك الوظائف ليست بمعزل عن بعضها، حيث أن وظائف إدارة الموارد البشرية متداخلة، ويكمل كل منها الآخر، وفشل أحدها يؤثر على الوظائف الأخرى، ونستعرض فيما يلي تعريفات بعض الوظائف:**(عاشور,2010)**

1-تحليل الوظائف: هي عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على الوصف الوظيفي المتمثل في الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل.

2-تخطيط الموارد البشرية: تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية.

3-الاستقطاب: هو عملية استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة

4- **اختيار وتعيين الموارد البشرية:** عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة لشغل وظائف معينة.

5- **تدريب وتطوير العاملين:** عملية اكتساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الايجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي.

6- **تقييم الأداء:** نظام لمراجعة وتقييم أداء المهمات للفرد أو لفرق العمل، وهي مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء المطلوب والمفترض.

7- **التخطيط والتطوير المهني:** الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطورهم وتقدمهم باعتبارهم موردا حيويا في المنظمة، وهذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية إلى الموقع الأعلى أو إثراء وظائفهم الحالية.

8- **التعويضات والمنافع:** تشمل التعويضات المالية المباشرة مثل الأجور التي يحصل عليها الموظف مقابل عمله، المكافآت والحوافز، التعويضات المالية الغير مباشرة مثل التعويضات التطوعية أو المنصوص عليها قانونا، والمنافع المادية مثل الضمان الاجتماعي وتعويض إصابات العمل والاستغناء عن الموظف، والمنافع الغير مادية مثل الرضا الوظيفي والرضا الناتج عن بيئة العمل .

9- **علاقة العمل:** هي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة وإقامة الاتصالات والتفاعلات السلمية بينهم وبين الإدارة من جهة وبينهم وبين النقابات العمالية من الجهة الأخرى.

اولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E–HRM

بعد ان استعرضاً سابقاً مفهوم ادارة الموارد البشرية التقليدية وبعض وظائفها التقليدية، فإن نستعرض في هذا المبحث مفهوم ادارة الموارد البشرية الالكترونية (E–HRM) ووظائفها الحديثة والتعرف على بعض المفاهيم الحديثة.

إن مفهوم **E–HRM** له تعريفات ومسميات تحمل نفس المعنى، فمنهم من يطلق عليه في الدراسات الأدبية الأجنبية المصطلح **E–HR** أو **Virtual HRM** وآخرون يطلقون عليه **HRIntranet** أو **Web–Based HR** وغيرهم من الباحثين يطلقون عليه مصطلح آخر يسمي **Computer–Based HRM** ويرمز له باختصار (**CHRIS**) وهذا الاختلاف يقودنا إلى عرض مجموعة من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، حتى نستطيع إعطاء صورة واضحة عنه، والتفريق بعد ذلك بينه وبين مفهوم **HRMIS** والتعريفات هي.(**Foster,2008**)

1- استخدام التكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية.

2- الاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المنظمة والعاملين فيها بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

3- طريقة لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمدا على تقنيات الويب.

4- هي تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال، تقييم الأداء، إدارة الفرق إدارة المعرفة والتعليم ولأغراض إدارية.

5- هي عملية تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات لدعم على الأقل شخصين أو مجموعة من الأفراد للمشاركة في انجاز أنشطة الموارد البشرية.

6- تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.

7- التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء وظائف **HRM**.

ومما سبق نرى أن **E-HRM** تشتمل في تعريفها على العناصر نفسها التي تتكون منها الإدارة الإلكترونية والتي تشمل دمج وظائف الإدارة بتكنولوجيا **المعلومات والاتصالات** وبالتالي دمج أنشطة ووظائف (**HRM**) بتكنولوجيا(**ICT**) والاعتماد على الشبكات والإنترنت أو الإنترانت أو الإكسترانت، استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال والبيئة الخارجية.

إن تحول المنظمة إلى الإدارة الالكترونية، يؤدي بالتالي إلى تحول أنشطة ووظائف المنظمة إلى منظومات إلكترونية متكاملة، وقد يكون التحول كاملا أو تدريجيا، وهذا يعتمد على مدى توفر نظم المعلومات في المنظمة بشكل أساسي، وهل هي بحاجة إلى تحديث أم تغيير، وعلى مدى توفر مقومات وعناصر التحول إلى الإدارة الالكترونية، وفي المحصلة فإن هذا التحول يعتمد على توجهات المنظمة الاستراتيجية ومن هذا المنطلق، فإنه عندما نتحدث عن **E-HRM** فهذا يعني أنه يوجد نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية **HRMIS** وذلك حتى نفرق بين المفهومين، فنظم معلومات الموارد البشرية ظهرت كغيرها من النظم نتيجة ثورة تكنولوجيا الكمبيوتر في السبعينات

والثمانينيات من القرن الماضي، وظهر معها أنظمة أخرى كالنظم المحاسبية وإدارة المخزون والنظم المالية، وساعد تطور قواعد البيانات على توفر وتطور تلك النظم بشكل كبير في ذلك الوقت عرف نظام معلومات الموارد البشرية بأنها مجموعة العناصر المشتركة التي تشمل جمع وتحليل وتخزين واسترجاع المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لدعم قرارات التوظيف والرقابة وقياس وتحسين الأداء والتخطيط.(**Parry,et .al,2007**)

ويعرفها (**Tannenbaum**) بأنها أي نظام يساعد المنظمة في الاستعلام وتخزين وتحليل واسترجاع وتوزيع المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية. (**Parry,et .al,2007**).

يكمن الفرق الرئيسي بين **E-HRM** وبين **HRMIS** بأن أنظمة معلومات الموارد البشرية موجهة نحو خدمة إدارة الموارد البشرية نفسها، ومستخدمي أنظمة **HRMIS** هم في الغالب من العاملين في إدارة الموارد البشرية بغرض تطوير الخدمات المقدمة للمنظمة بينما في **E-HRM** فإن الفئة المستهدفة هم العاملين خارج إدارة الموارد البشرية سواء كانوا مدراء أم موظفين، بحيث تقدم خدمات الموارد البشرية عبر الإنترانت أو الإنترنت للاستخدام من قبل كافة العاملين في المنظمة. (**Kenneth ,2006**)

وتبقى **HRMIS** عاملا رئيسيا في إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال الاعتماد بشكل كبير على البيانات الدقيقة، وسرعة وصول المعلومات إلى أصحاب القرار . (**Schramm,2006**)

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم **E-HRM** ولكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا **ICT** وكذلك تغير دور الأفراد في المنظمة، حيث أصبحوا مشاركين في وظائف تلك الإدارة بشكل أكثر فعالية مما سبق

إن تطور التكنولوجيا، وتطور تحليل قوي العمل، حول وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى علم يمكنه اتخاذ القرارات، ويمكن قياس أثره من خلال نتائج أعمال المنظمات، ليست الكبيرة فقط بل حتى الصغيرة.

وفي دراسة أجريت في جامعة ميشيغان، في الولايات المتحدة الامريكية توصلت الدراسة إلى أن العوامل ذات الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية تتكون من:(Schramm,2006)

1- تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية.

2- المساهمة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

3- الاعتمادية الشخصية.

4- التوصيل الجيد.

5- المعرفة.

إن دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية يعمل على زيادة كفاءة عمليات **HRM** زيادة تفاعل الموظفين وعمليات الاتصال بينهم، بالإضافة إلى تغيير إجراءات العمل والمهارات المطلوبة سواء لدى إدارة الموارد البشرية أو لدى كافة أفراد المنظمة وعلى مختصي الموارد البشرية، أن يرفعوا مستوى معرفتهم التكنولوجية، التعامل بلغة منظمات الأعمال العصرية الموجهة بالتكنولوجيا، تطوير معارفهم ومهاراتهم وزيادة التنسيق والتنظيم مع الإدارات الأخرى في المنظمة وهذا الأمر لا يعني إهمال العنصر البشري في هذه العملية، فالهدف منها هو زيادة التفاعل مع التغيرات المعاصرة وزيادة كفاءة المنظمة وتقليل التكاليف، وهذا لا يتم انجازه في منأى عن العنصر البشري، حيث يبقى العنصر البشري هو محور الاهتمام في المنظمة، ولكن بإضافة تحديثات تساعده على مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال .

ثانياً: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM

1- أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM

إن أهداف **E-HRM** نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية، ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث حدد **(Lepak & Snell)** تلك الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الاستراتيجية، زيادة مرونة الإجراءات والممارسات، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية، تقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة.**(Ruel,et .al,2007)**

إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو**E-HRM** وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسة التالية: **(النجار،2008)**

1- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.

2- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.

3- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.

4- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.

5- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.

وهي بهذا تهدف إلى تقديم خدمات **HR** بشكل فوري، وإجراء معاملات **HRM** الإلكترونية، وهذا يتطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وإجراءاته المتبعة، وتحويله إلى نموذج متكامل عصري ضمن المفهوم الجديد **E-HRM** لقد كانت أقسام الموارد البشرية في السابق تقليدية في عملها وتمثل عبئاً كبيراً على المنظمات، وليست عنصراً أساسيا ومؤثرا في نجاح العمل, وأصبح

هناك اعتقاد متزايد في الأعوام الأخيرة بأنه يمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية ويحدث ذلك بعدة وسائل كما ذكرها هوبكنز وماركهام:

1- تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال.

2- تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة.

3- المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق.

وبالتالي فإن تكنولوجيا**ICT** تقدم العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها إدارة الخدمات الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها. **(هوبكنز,ماركهام 2007)**

2- أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM

إن تطبيق تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية متنوع وذو مدى واسع حسب حاجة المنظمة، فقد يقتصر على الجداول الإلكترونية، وقد يتعداه إلى الأنظمة المعقدة وهذا يعتمد بطبيعة الحال على الحلول التي تقدمها**HRMIS**، فمنها ما يتعلق بحلول كاملة لوظائف **HR** ومنها ما يتعلق بوظائف معينة كالاستقطاب، الاختيار، تقييم الأداء، التعويضات, والأجور وغيرها من وظائف**HR** .**(CIPD,2006)**

وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تنوع أهمية **E-HRM** حسب التطبيقات المستخدمة لأنظمة معلومات الموارد البشرية **HRMIS**.

وهنا نعرض تقرير أجري على بعض المؤسسات البريطانية واستغرق ثلاث سنوات **(2003 - 2006)** ويوضح اهمية ادارة الموارد البشرية الالكترونية لمنظمات الاعمال: **(Foster,2008)**

1- تحسين جودة توفر المعلومات بنسبة 91 %

2- تحسين سرعة توفر المعلومات بنسبة 81 %.

3- تحسين الخدمات المقدمة إلى الموظفين بنسبة 56 %

4- تخفيض التكاليف والنفقات بنسبة 35 %

حيث نجد أن الدوافع التشغيلية تهتم بأنشطة **HR** في الإدارة، مثل إدارة الرواتب وإدارة المعلومات الشخصية، بينما الدوافع العلا قاتيه تهتم بأنشطة **HR** المتقدمة، والتركيز هنا ليس على الإدارة، ولكن على أدوات **HR** التي تساعد في عمليات المنظمة من استقطاب واختيار وتدريب وتقييم أداء والدافع الأخير المتمثل في الدوافع التحويلية، فهو يركز على وظائف **HR** ذات الميزة الاستراتيجية، مثل تغيير عمليات المنظمة، إعادة التوجيه الاستراتيجي، إدارة الميزة التنافسية الاستراتيجية وإدارة المعرفة الاستراتيجية. **(السكارنة,2009)**

وتبرز اهمية الموارد البشرية من خلال وظائف **HR** المختلفة التي تخدم الأفراد، فالمنظمات البريطانية تستخدم التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في الوظائف التالية:**(Parry,et.al,2007)**

1- إدارة الغياب والحضور بنسبة 85 %

2- التدريب والتطوير بنسبة 75 %

3- الاستقطاب والاختيار بنسبة 51%

4- تقييم الأداء بنسبة 47 %

5- وضع خطة استراتيجية للموارد البشرية بنسبة 18 %

إن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين، زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة **HR** مثل تحديد حزمة المنافع والتعويضات والتدريب من خلال الإنترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق

بكافة وظائف **HR** وبالتالي تحصل المنظمة على منافع عديدة من استخدام **E-HRM** وتتنوع هذه المنافع بين منافع عظيمة الأثر، ومنافع عادية الأثر.**(Parry,et. al,2007)**

ان ازدياد الحاجة للعاملين في ظل **E-HRM** بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة، أدى إلى استخدام الشركات البوابات الإلكترونية **(Portals)** لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية **والنوعية، ومن اهم ما تقدمه تلك البوابات: (Parry,et. al,2007)**

1- خدمات ذاتيه فورية للعاملين .

2- خدمات تخطيط القوى العاملة

3- ربط المواقع المختلفة للشركة على الإنترنت مثل بوابة التعليم وبوابة التوظيف

4- تمكين العاملين من معرفة البيانات الخاصة بالأداء

5- تمكين المدراء من اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

3-متطلبات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

المتطلبات الفنية لإدارة الموارد البشرية الالكترونية:

يمكن اعتبار **E-HRM** جزء من منظومة الإدارة الإلكترونية، تعتمد على تكنولوجيا ووسائل **ICT** ولا تختلف عن الإدارة الإلكترونية باعتمادها على الشبكات والبرمجيات والاتصالات والإنترنت وغيرها مما سبق ذكره, ويلعب الإنترنت دورا رئيسيا في هذا المجال، حيث يساعد المنظمة في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية الالكترونية من خلال العديد من المهام.

وحتى يكون تطبيق نظام الموارد البشرية فعالاً، لا بد من وجود وتوفر متطلبات أخرى، تتفاوت من منظمة لأخرى، نذكر بعضها في النقاط التالية:

1- إن نجاح أي نظام يعتمد على مدى تقبل المستخدمين للنظام، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له، فلذلك على المنظمة العمل منذ البداية على شرح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل، وجعل المستخدمين جزءا من عملية تصميم وتنفيذ النظام، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والحصول على تغذية راجعة من المستخدمين حول التغييرات

2- تدريب المستخدمين على النظام الجديد، ضمن بيئة آمنة، تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه، وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة وللمستخدمين، على كافة المستويات الإدارية العاملين ومستخدمي النظام.

3- سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين، وعلاقته بوظائف**HR** مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام.

4- توفير شبكة إنترانت بشكل أساسي، حيث تقدم المنظمة من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها، تشمل الإجراءات والأنظمة والممارسات.

5- إن استخدام **E-HRM** من قبل العاملين بالمنظمة، مرتبط بشكل أساسي على مستوى الفائدة التي يحصل عليها العامل في المنظمة من تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية، ومن مستوى سهولة استخدامها. **(حسن,2011)**

4-مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM

يمكن تقسيم مجالات **E-HRM** الأساسية إلى أربعة، تشمل تقديم الخدمات الأساسية للموظفين، إدارة الأفراد، تسهيل التعاون والتدريب والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم، بالرغم من أن تلك المجالات قد تتداخل معاً في الحياة العملية اليومية، فقد تختلف تماما الحلول البرمجية لكل منها،

فاستخدام E-HRM في تنفيذ العمليات الخاصة بالموارد البشرية لا يعني بالضرورة تقديم برامج التدريب عبر شبكات الإنترانت فهناك العديد من التطبيقات لكل مجال من هذه المجالات، ولكن قد لا يكون بعضها ملائماً لجميع المنظمات، وقد لا تحتاج كثير من المنظمات الكبرى إلى استخدام كل التطبيقات المتاحة، فقد يكون لأحد النظم القدرة على تلبية معظم احتياجات المنظمة. (الحريري,2012)

اولاً: الخدمات الاساسية:

إن من اهم اثار التكنولوجيا على العاملين في المنظمة فيما يخص الموارد البشرية، هو السماح لغير المختصين في مجال الموارد البشرية بالمشاركة وتنفيذ بعض المهام التي كانت تقليدياً من اختصاص العاملين في الموارد البشرية، ومن ابرز الأمثلة على ذلك تطوير تطبيقات وتكنولوجيا الخدمات الذاتية للمدراء والعاملين.(Schramm,2006).

ووفق دراسة أجراها(Hamerman,2002) فإن الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية منذ عام **1998** إلى العام **2006** قد أظهرت توجهاً قوياً نحو تطبيقات (Employee Self Service)بشكل أساسي بنسبة 70% يليها تطبيقات واجهات الاستخدام، ثم إدارة الخدمات الذاتية للمدراء وفي المرتبة الأخيرة التطبيقات التي تخص الاستراتيجيات.

يعتمد نظام الإدارة الذاتية للموارد البشرية (ESS)على أداء الأفراد لبعض مهام HR المطلوبة بأنفسهم، مثل تغيير عنوان السكن، طلب إجازة، إضافة مولود أو زوجة أو يتعداه إلى غير ذلك من الوظائف إن تقديم الخدمات الأساسية بشكل إلكتروني سواء عن طريق الإنترنت أو الإنترانت له مزايا عديدة اوردها هوبكنز وماركهام كالاتي: (هوبكنز, ماركهام, 2007)

1- حفظ البيانات بطريقة أكثر دقة، وتجنب أخطاء نقل المعلومات من النماذج اليدوية إلى قواعد البيانات

2- خفض المصاريف الإدارية الخاصة بقسم الموارد البشرية، حيث تم التخلص من النماذج الورقية ولم يعد يحتاج الموظف إلى القيام بالعمليات الإدارية الروتينية مثل إدخال البيانات.

3- خفض نفقات استخدام الورق، من حيث توفير أماكن الحفظ وتكاليف النماذج الورقية من طباعة.

4- زيادة تفاعل نظم الموارد البشرية نتيجة تكامل قواعد البيانات، ومن الأمثلة على ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال قواعد البيانات، أو تذكير الموظفين بمواعيد التدريب.

5- تحسين كفاءة المعلومات الإدارية، بحيث يستطيع المدراء حسب مستوياتهم المختلفة من الاطلاع على البيانات وإصدار تقارير وإحصائيات حسب احتياجاتهم ووفق معايير خاصة يحددها المدراء.

6- إمكانية مراقبة سير العمل، وتلاشي المشكلات التي كانت تحدث في الماضي نتيجة فقدان النماذج الورقية.

7- إيجاد تكامل أكبر بين نظم الرواتب ونظم تسجيل الوقت والحضور، وخاصة في نظم الرواتب التي تعتمد على عدد ساعات العمل.

يتم الدخول إلى أنظمة **(ESS)** من خلال البوابة الإلكترونية الخاصة بالمنظمة، أو من خلال واجهة استخدام خاصة بنظام (**ESS**) حيث يكون لكل موظف حساب خاص به مع كلمة سر للدخول، للاطلاع أو تعديل بياناته الشخصية، أو تسجيل أوقات الحضور والانصراف وغيرها من المهام ويراعى عند تصميم البوابة الإلكترونية سهولة الاستخدام نظرا لكون المستخدمين هم من كافة العاملين في المنظمة، وتكون الفروق بينهم كبيرة في التعامل مع التكنولوجيا، وبالتالي يجب مراعاة

هذا الجانب عند تصميم تلك النظم بالإضافة إلى سهولة التصميم، يجب مراعاة سهولة الدخول للنظم، حيث يوجد أنظمة تتطلب الدخول إلى أكثر من مستوى، كالدخول إلى جهاز الكمبيوتر أولا ثم الشبكة يليها النظام، وقد يكون الدخول للنظام على أكثر من مستوى، مما يضطر الموظف إلى تذكر أكثر من كلمة مرور، ويصبح النظام عبئا عليه.

ثانياً: إدارة الأفراد.

يمكن إدارة الأفراد بشكل أكثر فاعلية من خلال تحويل وظائف **HR** إلى وظائف الإلكترونية بالكامل، كالاستقطاب الإلكتروني **E-Recruitment** وتقييم الأداء الإلكتروني وغيرها من الوظائف، وسنناقش هنا أهم هذه الوظائف

1- التوظيف الإلكتروني **E-Recruitment** يعتبر التوظيف الإلكتروني من أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها استخدام **E-HRM** حيث حصل تحول جذري عالمي في طرق التوظيف اعتمادا على وسائل **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات** وبدأ التوظيف الإلكتروني ينتشر في الدول الغربية منذ بداية التسعينيات، وأصبح المصدر الرئيسي للعمالة لدى القطاع العام والخاص.

إن التوظيف الإلكتروني المعتمد على الإنترنت يعمل على زيادة كفاءة عملية التوظيف سواء للمنظمة أو للمتقدمين للوظائف، وأصبح جزء أساسي من عملية التوظيف العصرية **(توفيق,2010)**

إن استعمال الإنترنت لتسريع عمليات الاستقطاب هو حقل أساسي في مشروع البحث عن المواهب وسيبقي الإنترنت المحرك الأساسي للتكنولوجيا الموجهة للاستقطاب خلال السنوات القادمة فوفقاً لإحصائيات أجريت عام **2010** في الولايات المتحدة الأمريكية، توصل الباحثون إلى النتائج التالية فيما يخص استعمال الإنترنت للتوظيف: **(Schramm,2010)**

1- يستعمل ثلاثة أفراد من بين كل خمسة أفراد يبحثون عن عمل الإنترنت للبحث عن وظائف.

2- **60%**من الأفراد الباحثين عن وظائف يقرأون إعلانات التوظيف على الإنترنت .

3- 40% من الأفراد الباحثين عن وظائف يرسلون سيرتهم الذاتية وطلبات التوظيف عبر الإنترنت.

4- 40% من الأفراد يستعملون لوحات التوظيف المباشرة على الإنترنت لوضع سيرتهم الذاتية.

يستعمل الإنترنت للإعلان عن الوظائف ولجذب الأفراد المؤهلين، بالإضافة إلى توفير معلومات تتعلق بالوصف الوظيفي والمؤهلات المطلوبة وثقافة المنظمة وهويتها المعرفة، كما يمكن استعماله لإعطاء نظرة واقعية وحقيقية عن المنظمة من خلال استخدام التكنولوجيا لعرض مكان العمل أو التعرف على فرق العمل ومواقع المنظمة أيضا يمكن استخدام الإنترانت للبحث من خلاله عن الموظفين المؤهلين لمناصب شاغرة (التوظيف الداخلي)، وإبلاغ المدراء والأفراد بمن يحتمل ترشيحه للمنصب الشاغر .(**Stone,et. al.2006**)

إن نظم التوظيف الإلكتروني تسهل العديد من الإجراءات المرتبطة بعملية التوظيف، ومن هذه الإجراءات كما اورها هوبكنز وماركهام: (**هوبكنز،وماركهام،2007**)

1- تسهيل عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة.

2- تسهيل التعرف على الوظائف الشاغرة.

3- التعامل مع المؤسسات الخارجية التي تقوم بترشيح المتقدمين لشغل الوظائف.

4- توفير تتبع طلبات المرشحين لشغل الوظائف.

5- توفير إمكانية ربط مصادر المعلومات الأخرى المرتبطة بعملية التوظيف، مثل برامج التدريب ومتطلبات الكفاءة.

ثالثاً: التدريب والتطوير:

فتحت ثورة وسائل **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات** والإنترنت، المجال واسعا لتطبيقات عديدة، منها ما يختص بالتدريب والتطوير الإلكتروني أو عبر الشبكات، وأخرى بالتعلم الإلكتروني-**E-Learning** وغيرها من وسائل الاتصال والمشاركة داخل المنظمة وخارجها تكون المنظمة تعليمية عندما تكتسب معلومات وتستخدمها وتتغير نتيجة لذلك، ونستعرض فيما يلي كيفية استفادة المنظمة من تقنيات التكنولوجيا والإنترنت في مجالات اكتساب المعلومات والاستفادة منها

1- التدريب والتطوير في أبسط تعريف لها هي معلومات ذات قيمة، وهي نوعان

اولاً: معرفة صريحة **(Tacit Knowledge)**

ثانياً: معرفة ضمنية **(Explicit Knowledge)**

المعرفة الصريحة هي موجودة في المستندات وقواعد البيانات والرسومات والكتابات، وهي أرقام وبيانات ومعلومات يسهل تناقلها ومتاحة للجميع.

أما الضمنية هي غير ملموسة وهي عبارة عن تراكم الخبرات وسر المهنة الذي يكتسبه الفرد عبر سنوات عمله، وهي غير منطوقة ولا مكتوبة لا تنتقل إلا بالمعايشة والملاحظة اليومية لتذويب الخبرات.**(الزيادات،2008)**

وتبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة **(knowledge Economy)** والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية: **(الزيادات،2008)**

1- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة.

2- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

3- أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

4- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

5- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم .

6- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

7- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.

8- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للمعرفة بنوعيها المتوافرة داخل المنظمة متمثلة في الأفراد والمنظمات والمستندات المتراكمة عبر تاريخ المنظمة، فتحاول تجسيد المعرفة الضمنية لتحويلها إلى خبرات وبديهيات كامنة في عمالة المعرفة التي هي رأسمال الشركة.

وهي في الوقت نفسه تستخدم شبكات الحاسب وتكنولوجيا الاتصالات من أجل خلط المعارف الصريحة لدى المنظمة لتوطيد القاعدة المعرفية وتكوين ذاكرة للمنظمة تحول دون تسرب المعرفة مع تسرب العاملين من المنظمة لأي سبب كان.

أن أهم عنصر هو العنصر البشري، فمهما بنينا من منظومات واستخدمنا أحدث التكنولوجيا، فإن ذلك كله يحتاج إلى الإنسان الواعي الذي يكون على استعداد دائم للتعلم من أجل مواكبة التغيير المستمر في جميع أوجه الحياة. (الرحاحلة،2011)

أن المنظمة توفر من خلال إدارة المعرفة البيئة الاجتماعية الملائمة لكي يتفاعل الجميع فتختلط المعرفة الصريحة بالمعرفة الضمنية والمعرفة الفردية بالمعرفة المؤسسية وتكون المنظمة منظمة دائمة التعلم (منظمة متعلمة).(النجار،2008)

أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة وبين**E-HRM** بحيث يمكن اعتبار **E-HRM** كأحد تطبيقات إدارة المعرفة(**KM**) وذلك كونها تقوم بالعمليات التالية:

1- استخدام التنقيب عن المعلومات(**Data Mining**) واكتشاف المعرفة في قواعد البيانات.

2- اعتبار التنقيب عن المعلومات أساس رئيسي لاتجاه **E-HRM**

3- التحول في النظر إلى **HR** من عنصر تكلفة الى عنصر نجاح للمنظمة.

4- اعتبار **E-HRM** كموقع على الإنترنت لدعم ومساندة عمليات **HRM** مثل الاستقطاب الإلكتروني والتعليم الإلكتروني.

ان تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يتطلب التركيز على الأفراد بشكل أساسي، من خلال التدريب والتطوير والاتصال والمشاركة، وستبقي تكنولوجيا إدارة المعرفة جزء أساسي من استراتيجيات المنظمات، وعلى إدارات **HR** مراقبة ما إذا كانت تلك النظم تقدم منفعة للأفراد في المنظمة(**Schramm,2006**).

إن التكنولوجيا المعتمدة على الإنترنت، تقدم العديد من وسائل الاحتفاظ وتطوير المعرفة والمهارات، حيث تستطيع من خلالها المنظمة تقديم وصول سريع إلى آخر الابتكارات العلمية والتكنولوجية للمنظمات الأخرى إضافة إلى أنها تقدم للأفراد والمؤسسات والمجلات العلمية

المتخصصة خدمات الوصول لمحركات البحث وقواعد المعلومات، دورات تدريبية مباشرة ومتعددة، قوائم المجموعات البريدية الإلكترونية، النماذج الإلكترونية، مجموعات الأخبار وغيرها من وسائل التعلم والمشاركة الإلكترونية.(Kenneth,2006)

إن وسائل التدريب والتطوير باستخدام تكنولوجيا الشبكات والإنترنت عديدة ومتنوعة، ومن أجل أن تحقق هذه الوسائل الميزة التنافسية للمنظمة والأفراد فعلى المنظمة أن تتحرى بعناية احتياجات المتدربين بحيث يشعر الموظفون بضرورة مواد التعلم ومدى تأثيرها على مسارهم الوظيفي، وأن تبني الثقة والفهم التام لهذه العملية، بحيث يدرك العاملون تماما حتمية هذه المنظومة الجديدة وأثرها على عملهم وحياتهم، ولا بد من تضافر جهود المنظمين والمدربين من أجل مراعاة العوامل النفسية والاجتماعية التي قد تعوق المسيرة نحو هذا النمط من التدريب.(المسعودي،2011)

رابعاً: التعلم الإلكتروني E-Learning

إن التعلم الإلكتروني هو التعلم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكات مغلقة أو شبكات مشتركة أو شبكة الإنترنت، ولقد أصبح التعلم الإلكتروني هو أكثر أشكال التعلم المرن شيوعا وهو تعلم مرن مفتوح وعن بعد.(مبيضين،2012)

ازدادت أهمية تقديم مواد التعلم عبر شبكة الإنترنت والإنترانت كوسيلة لتوفير فرص التدريب، ومن المتوقع انخفاض نسب التدريب التقليدي القائم على نظام الفصول الدراسية في الشركات والمؤسسات الأمريكية في الأعوام القادمة بشكل كبير، حيث من المتوقع أن تنفق ما يقارب(11.4) مليار دولار في تقديم برامج تدريب عبر شبكة الإنترنت، أما في بريطانيا فمن المتوقع قيام (85%) من المنظمات بتنفيذ هذا النظام.(هوبكنز،وماركهام،2007)

استمر تطور تكنولوجيا التعلم الإلكتروني حتى أصبحت جزءا أساسيا من التطور التكنولوجي لأنظمة إدارة الموارد البشرية، وتعاظم دورها وخاصة في مجالات التدريب والمحاكاة وجعل المحاكاة أكثر واقعية.

تبرز أهمية التعلم الإلكتروني في توفير النفقات الخاصة بالتدريب والوقت، مساعدة الموظفين في إدارة الوقت المناسب للتدريب، إضافة إلى إتاحة الفرصة أمامهم بالتعلم وتنمية مهاراتهم مع البقاء في وظائفهم وقد اعتبرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير عملية التعلم الإلكتروني بأنه نوع من توفير الرضا الوظيفي للعاملين والاحتفاظ بهم في نفس الوقت. **(Schramm,2006)**

وعندما نتحدث عن التعلم الإلكتروني، فهناك حقائق عامة لا بد من ذكرها، وهي:**(ذياب،2012)**

1- التعلم الإلكتروني يتضمن المعلومات والاتصالات والتعلم والتدريب.
2- التعلم الإلكتروني ليس مجرد وسيلة للتدريب الإلكتروني وإنما يستخدم لأغراض أخرى كثيرة مثل إدارة المعرفة وإدارة الأداء وإقامة المكاتب الافتراضية وغيرها من الأنشطة.
3- التعلم الإلكتروني لا يعتمد فقط على التكنولوجيا وإنما أيضا على ثقافة المنظمة والقيادة وإدارة التغيير.
4- لا يمكن للتعلم الإلكتروني أن ينجح بدون التزام واقتناع الإدارة العليا والقائمين على التنفيذ والمتدربين
5- يجب أن تتوافق استراتيجيات التعلم الإلكتروني مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة لي تحقق الهدف منها فهي وسيلة وليست غاية كما أنها ليست في كل الأحوال بديلا للتدريب التقليدي وإنما قد تكون مكملة له.

يمكن البدء في التعلم الإلكتروني بحاسب واحد أو مجموعة حاسبات على شبكة تحتوي على البرامج المطلوبة، كما يمكن أن يبدأ بحاسب ومودم **Modem** متصل بالإنترنت بالإضافة إلى خط

الهاتف، ثم التوسع بعد ذلك حتى يشمل شبكة متكاملة داخلية تربط جميع العاملين ببعض، ثم تربط هذه الشبكة بالإنترنت بحيث يمكن للعاملين التعامل داخليا وخارجيا والتعلم والتشاور وحل المشكلات عبر الشبكات هناك العديد من الوسائط التي تستخدم في التعلم الإلكتروني منها اسطوانات الليزر المدمجة (**CDS**) الوسائط المتعددة (**Multimedia**) التي تستخدم الصوت وأفلام الفيديو من خلال الحاسب وغيرها من البرمجيات المختلفة، البريد الإلكتروني والاجتماعات عن بعد، استخدام المواقع التعليمية المختلفة على الإنترنت، استخدام تقنيات الاجتماعات المرئية (**Video Conference**)، الإذاعة الإلكترونية والتلفزة التعليمية وقنوات التعلم من خلال محطات الأقمار الصناعية.(**النعيمي،2009**)

يختلف التعلم الإلكتروني عن غيره من أساليب التعلم من حيث أنه يتم: (**الحريري،2012**)

1- في الوقت المناسب: من حيث الصباح أو المساء، ومن حيث بداية الدراسة والانتهاء منها.

2- للشخص المناسب: فيأخذ كل شخص ما يناسبه فقط من البرنامج وفقا لاحتياجاته الشخصية التي قد تختلف عن غيره من المشاركين في البرنامج نفسه.

3- في المكان المناسب: في المنزل أو في العمل أو في مكتبه عامة أو مقهى إنترنت.

4- بالشكل والمحتوى المناسبين: من حيث الكم والكيف.

5- بالسرعة المناسبة: حيث يختلف الأشخاص في قدراتهم وسرعاتهم الاستيعابية، فينتقل كل مشارك من مرحلة إلى أخرى حين يتأكد لاستيعابه ما سبق وفقا لقدراته الشخصية وسرعته في الاستيعاب.

6- يتم بصورة متزامنة (**Synchronous**) **فتتواصل** الأطراف المختلفة من مدرب ومتدربين مباشرة(**Online**) مما يجعل جو التعلم أقرب إلى الطريقة التقليدية، أو يتم بصورة غير متزامنة (**Asynchronous**)حيث تكون المادة العلمية متاحة على الشبكة لكل شخص كي يتعامل معها وفقا لوقته وسرعته الشخصية.

خامساً: الاتصال الفعال

تبقى النقطة الهامة في ممارسة التدريب والتطوير من خلال الشبكات والإنترنت، وكذلك إدارة الأفراد بشكل أكثر فعالية هي الاتصال الفعال، تستخدم التكنولوجيا في**HR** للاتصال الفعال بين المدراء والموظفين في الاتجاهين، من أعلى لأسفل وبالعكس، حيث يؤدي الاتصال الفعال إلى تحفيز والتزام الموظفين بشكل أكبر.

إن الموظفين الذين يستمر إبلاغهم بالتعليمات والمستجدات بشكل مستمر، ويتم إشعارهم بأن تغذيتهم الراجعة وملاحظاتهم مقدرة بشكل كبير من المنظمة، يشاركوا بفعالية أكبر في العمليات ويكونوا أكثر رغبة بالبقاء في المنظمة. **(CIPD,2006)**

كما يساعد الاتصال عبر الإنترنت أو الإنترانت المنظمة من الاتصال الفعال مع الأفراد خارج مناطقها الجغرافية، مما يحقق سرعة الوصول وخفض التكاليف يعتبر الاتصال باستخدام التكنولوجيا والإنترنت من خلال تقنيات الاتصال عبر الأجهزة الخلوية، أحد التوجهات الحديثة لدى المنظمات، وخاصة في ظل انخفاض أسعار الأجهزة، وتطور تقنيات استقبال البريد الإلكتروني والإنترنت على تلك الأجهزة، مما ساهم في كفاءة وفعالية الاتصال في المنظمات، في أي وقت وأي مكان.**(Schramm,2006)**

وحسب تقريرفإن**71%** من المنظمات لديها إنترانت، يستعمل **89%** منها الإنترانت للدخول إلى معلومات **HR** و **88%** منها يعمل على تحميل نماذج **HR** من خلالها، **49%** منها تستعمل تلك الأنظمة لتسهيل عملية التغذية الراجعة للعاملين و 63% من المنظمات شعرت بأن الإنترانت وسيلة اتصال فعالة مع العاملين كما توفر الاتصالات الفعالة أنماط عمل جديدة مثل العمل من خلال استخدام الحاسوب **(Teleworking)** سواء في المنزل أو في المنظمة، حيث يوفر هذا النمط من

العمل مزايا عديدة للأفراد وللمنظمة، تتمثل في زيادة إنتاجية الأفراد، خفض معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل بسبب رضا العاملين بهذا الأسلوب, كما تستفيد المنظمة من إمكانية توظيف أفراد من مناطق جغرافية مختلفة وتخفيض النفقات المكتبية . **(مبيضين,2012)**

إن استخدام المنظمات للتكنولوجيا من أجل الاتصال الفعال وإدارة الأفراد، سمح لها بإدارة القوى العاملة بشكل أكثر سلاسة مما مضى، حيث زادت ممارسات العمل المرنة خلال الأعوام الماضية سواء كانت من خلال الوقت أو المكان، وخاصة لدى النساء، وهؤلاء العاملون بطبيعة الحال يحتاجون للدخول إلى شبكات الإنترانت للاستفادة من أنشطة**HR.(Parry,et.al,2007)**

كذلك لا ننسى ذكر الدور الكبير الذي وفرته التكنولوجيا والإنترنت في نمو وتعاظم شركات التزويد الخارجية **Outsourcing** حيث تقدر نسبة نموها بحوالي 30% سنويا، وكثير من المنظمات التي تستعمل تلك الطريقة في إدارة مواردها البشرية تهدف إلى تحسين وتطوير أنظمة **HR** لديها، بحيث تتخلص المنظمة من بعض المشاكل الناتجة عن تطوير الأنظمة، مع الاحتفاظ بقدرتها على الاستفادة من أنظمة ذات جودة عالية. **(Schramm, 2006)**

سادساً: تطوير المنافع الوظيفية

يتناول المجال الأخير من استخدامات نظام الإدارة الإليكترونية للموارد البشرية الطرق المختلفة التي يتم من خلالها استخدام الحلول البرمجية للنظام، والتي يمكن أن تكون بمثابة وسائل تحفيزية، وتتمثل في تقديم مزيد من الخدمات والمعلومات للموظفين لتدعم حياتهم العملية بشكل أو بآخر ومن أهم تلك الوسائل:**(هوبكنز، وماركهام،2006)**

1- إجمالي الخدمات الوظيفية، والتي تتيح للموظفين التعرف بشيء من التفصيل على إجمالي المزايا المقدمة لهم، والتي تضاف إلى راتبهم الصافي.

2- خدمات المزايا الوظيفية المتاحة على الإنترنت، حيث يمكن للعاملين الاختيار ما بين مجموعة من الخدمات الإضافية المقدمة لهم .

3- الخدمات الخارجية المقدمة وغيرها من الخدمات الأخرى

أ- **إجمالي الخدمات الوظيفية** اتجهت العديد من الشركات والمؤسسات في الأعوام الأخيرة إلى تقديم مجموعة من الخدمات التشجيعية للعاملين بها من خلال ما يعرف باسم إجمالي الخدمات الوظيفية (المنافع)، والتي تضاف إلى راتب الموظف، ويرجع ذلك إلى أن كثيرا من أصحاب الشركات والمؤسسات الجدد يقدمون مكافآت نقدية إلى جانب بعض المكافآت العينية الأخرى، ومن ثم تحتاج الشركات والمؤسسات التي تقدم مزيجا من المكافآت النقدية والمكافآت العينية إلى وسائل للمفاضلة بين كلا النوعين من المكافآت.

إن تكنولوجيا **HR** وخاصة في مجال العلاقات مع قوى العمل، تشجع مختصي **HR** للتحدث بلغة الأعمال خاصة في القضايا التي تتعلق بالمنافع والتعويضات، من حيث حساب التكلفة الصحية لكل موظف، أو من حيث حساب الأجور أو المنافع كنسبة مئوية من تكاليف التشغيل، حيث أصبحت تلك المواضيع تمثل مقياسا رئيسيا يؤثر على القوي العاملة.(**Schramm,2006**)

عندما يدخل المستخدم إلى التطبيق الخاص بإجمالي الخدمات الوظيفية الخاصة به، سيتعرف على قائمة بكل المزايا المتاحة له، بجانب راتبه المعتاد، ويمكن تدعيم تلك الميزة باستخدام الأدوات الملائمة على سبيل المثال، بينما ستشير أية قائمة عادية إلى أن الموظف يدفع جزءا من راتبه سنويا للحصول على معاش عند التقاعد، يمكن للموظف أن يتقصى عن ذلك بشكل أكثر تفصيلا، حيث يستطيع الحصول على مزيد من المعلومات حول العديد من الأمور من خلال النقر على أحد الروابط، ومن أهم هذه الأمور :(هوبكنز ،وماركهام،2006)

1- كيفية عمل خطط معاشات التقاعد.

2- المعاش المتوقع إذا استمر الموظف في دفع المقدار نفسه من المال من راتبه الشهري.

3- كيفية تأثير زيادة المبلغ الذي يدفعونه من راتبهم الشهري على نسبة معاش التقاعد الذي سيتقاضونه.

4- النظر في مستوى أداء نظام حمل الأسهم المالية أو مدى انعكاس مستوى أدائهم الحالي على حجم العلاوات.

حيث ان تلك التطبيقات تساهم في زيادة شعور الموظفين بالأمان في عملهم، وذلك بتقديرهم لمدى الاهتمام الذي يوليه لهم أصحاب العمل.

ب- **خدمات المزايا الوظيفية المتاحة على الإنترنت** يتم تقديم مجموعة من الخدمات للموظفين والتي لها قيمة محددة كجزء من مجموعة الخدمات الوظيفية المقدمة لهم، ويمكنهم من خلال تلك المجموعات والتي يطلق عليها (**Cafeteria Compensation**)اختيار بعض الخدمات والجمع بينها ومنها:

علاج الأمراض المستعصية، التأمين على الحياة، التأمين على شريك الحياة، نفقات رعاية الأطفال، تسديد ديون المشتريات، منح الإجازات والاشتراك في الخدمات الترفيهية.

قد تكون بعض تلك البنود إجبارية وبعضها اختياري، ولكن توفر تلك الخدمات للموظف قدرا من المرونة في الاختيار, فعلى سبيل المثال إذا قدم صاحب العمل خدمات خاصة بالرعاية الصحية فيتحتم على الموظف الموافقة عليها ولكن يمكنه استبدالها بخدمات أخرى بعد ذلك, من أهم مميزات تلك المجموعات أنها تسمح للموظفين باختيار الخدمات المناسبة لظروف حياتهم فعلى سبيل المثال لن يهتم شخص عمره 60 عاما بمصاريف رعاية الأطفال، وقد لا تهتم موظفة شابة في العشرينات من العمر تركض كل يوم 3 أميال بموقف خاص لسيارتها عند مدخل الشركة . (النعيمي,2009)

ج- **المزايا الوظيفية والخدمات الخارجية الأخرى** لقد أصبح بالإمكان التعرف على الخدمات المختلفة التي يقدمها الموردون الخارجيون، وذلك نتيجة لقدرة جميع شبكات الإنترانت على الاتصال بشبكة الإنترنت وتعرف بعضا من تلك الخدمات باسم الخدمات الخارجية المقدمة للموظفين، والتي يقوم فيها المورد بتقديم عدد من الخدمات التي قد تبدو بسيطة ولكنها تحتاج لوقت طويل في التنفيذ, فقد يحتاج الموظف إلى أداء العديد من المهام في الوقت نفسه كالتسوق والتوجه لمكتب جوازات السفر وغيرها من المهام الأخرى، حيث فتحت التقنيات المتطورة لشبكة الإنترنت الطريق لتقديم العديد من تلك الخدمات، وساعدت الموردين في تقديم خدمات منخفضة التكاليف مثل الرحلات وغيرها من الإجراءات الأخرى, فعلى سبيل المثال قد يرغب أكثر من موظف يعمل بإحدى الشركات الكبرى متعددة الجنسيات في التوجه لمكتب جوازات السفر في الأسبوع نفسه، ويمكن للمورد المسؤول عن الخدمات الخارجية المقدمة للموظفين إرسال موظف واحد للقيام بجميع المهام المطلوبة مثل التوجه لمكتب جوازات السفر وشراء الاحتياجات المطلوبة وذلك لكل الموظفين الذين يحتاجون للقيام بتلك المهام.

2.3 الاداء الوظيفي

اولاً: تمهيد:

ان الأداء الوظيفي حضي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة, من خلال الوصول الى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها استخدمها لتحقيق

ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا، ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية, والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين,والموارد البشرية تزايد الاهتمام بها وتنظيمها، من خلال إدراك مدراء الشركات إن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة، فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم، ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من اجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي وبالتالي أداء المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات وهنا تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه، فان كان أدائهم جيد، فهو ميزة تنافسية للمنظمة في السوق ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن انجح المؤسسات، لان عالمنا اليوم يتميز بالمنافسة الشرسة بين كل المنظمات كل في مجال نشاطه في الحفاظ على المكانة التي تضمن لها الاستمرارية في النشاط والرقي في الأعمال، ويمثل المورد البشري من خلال أدائه الوظيفي احد الأسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من اجل البقاء والنمو، إذن يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة. (ابو شيخة, **2010**)

ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق الى الأداء الوظيفي للفرد، من خلال تعريفه معرفة عناصره محدداته، أبعاده، كما نسلط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد العاملين القائمين على هذه العملية وكذلك إبراز طرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة.

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض, والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة, ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".(**ابوشيخة,2010, ص190**) .

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤوليته التي تُكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. (**الحريري,2012**)

عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها. (**مبيضين.2011**)

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

ت- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

ث- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

2- محددات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1- الجهد

2- القدرات

3- إدراك الدور (المهام)

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير أدارك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه. **(السكارنة,2009)**

4- العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل.(ذياب,2012)

5-اهمية قياس أداء العنصر البشري

يمكن بيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء والتي يمكن تلخيصها بما يلي: -(المسعودي,2012)

أ- النقل الترقية:

إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.

ب- تقييم المشرفين والمديرين:

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

ت- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:

إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

ث- المعيار أو المقياس:

إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً، في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها .

ج- تقديم المشورة:

إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.

ح- متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع:

إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قِبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عمن يقيمه.

خ- التدريب لكشف الاحتياجات:

إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

معايير تقويم الاداء الوظيفي:

يقصد بمعايير الأداء(**Performance Standards**) الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث أنها تُساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تُؤخذ بعين

الاعتبار لتطوير الأداء ولابد أن تُصاغ هذه المعايير بمشاركة مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة. **(المسعودي, 2011)**

ويشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وخصائص المعيار هي: **(الحريري, 2012)**

1- **صدق المقياس (Validity):** اي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تُعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

2- **ثبات المقياس (Reliability):** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه، إن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

3- **التمييز (Discrimination):** وتعني درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد .

4- **سهولة استخدام المقياس (Easiness):** وتعني وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي:

هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

1- الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.

2- الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.

3- الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.

ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصارها على المشرف المباشر فقط. **(عودة, 2011)**

ومن الطرق الحديثة أيضاً في قياس أداء العاملين والتي تأخذ في الاعتبار الاتجاهات الحديثة السابقة، تلك التي يمكن أن يطلق عليها طريقة التقييم المشترك، وأساس تلك الطريقة، هو أن يتم تقييم الفرد بطريقة الاقتراع السري بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل الذين يعملون معه دون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن قياس الفرد يتم بمعرفة زملائه، ورؤسائه، ومرؤوسيه. **(ابو شيخة، 2010)**

أما أهم الصفات الأساسية لطريقة التقييم المشترك هي:

1- اشتراك الرؤساء، والمرؤوسين، والزملاء في عملية التقييم.
2- الاقتراع السري.
3- يتم اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين بالتقييم.
4- إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

1- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص: وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات.

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معينا، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، وتصبح ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد، ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي. (ابو شيخة، 2010)

2- طريقة التوزيع الإجباري: وتهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل الى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرون توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي**distribution (normal)**، ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية، ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.

3- طريقة الترتيب العام: وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية, وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوس مثل: ضعيف – متوسط – جيد – ممتاز,ويعاب على هذه الطريقة أيضا

عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل, كما يؤخذ على هذه الطريقة أيضا أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه.(الشلبي، **2008**)

4- طريقة المقارنة بين العاملين: وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين، وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى. **(عبان,2006)**

وهذه الطريقة لا تخدم أغراضا أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة، وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.

ويلاحظ على الطرق السابقة الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر. **(عباس,2012)**

ومن بعض الأخطاء المعروفة في مجال التقييم التقليدي ما يلي:

أ- تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: فقد يميل المقيم الى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه فيذلك منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

ب–التعميم في صفة واحدة: بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.

ت–التحيز الشخصي للمقيم: بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضدو بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن، مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

.ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:**(عباس,2012)**

1. ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل.
2. إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج وعدم استخدامها أو استغلالها.
3. إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري

وهو افتراض غير سليم، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها. **(عباس,2012)**

الطرق الحديثة في تقييم الأداء

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل علماء الادارة الى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

1. طريقة الاختيار الإجباري **Forced choice:** وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل،

ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شيفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقيم,حيث تمتاز هذه الطريقة بقلة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات وهي صعوبة المحافظة على سرية الشيفرة وصعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة .ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس. (**عباس، 2012**)

2. طريقة الأحداث الحرجة **Critical Incidents:** وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد,الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم, هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجمعة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقدير, وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية,ولعل أهم مميزات هذه الطريقة هي تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد, كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من

ناحية أخر تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف.(الحرير، 2011)

3. طريقة التقييم المشتركة: التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري, وعلى ذلك فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه, وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

أ- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم .

ب- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم .

ت- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والاستفادة منها.

ث- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

4- طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف: حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي, ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة,ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:(السكارنة، 2009)

أ- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.

ب-يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من اجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

ت-موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.

ث- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة. **(عباس، 2012)**

أهمية مقابلة تقييم الأداء:

تمثل مقابلة تقييم الاداء أداة هامة من خلالها يمكن للرئيسان يعرف ما يلي: **(توفيق,2010)**

-أن يعرف أكثر عن ظروف وملابسات الأداء.

-أن يتفهم أكثر دوافع وتطلعات وحدود قدرات المرؤوس.

-أن يستثير ويحرك رغبة وحماس المرؤوس لتطوير الأداء وتنميته.

دور الرئيس في مقابلة تقييم وتطوير الأداء:

ويمكن أن نلخص دور الرئيس في مقابلة تقييم وتطوير الأداء في النقاط التالية:**(توفيق، 2010)**

1- قبل المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة.

-التدرب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.

- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.

- إعلام المرؤوس بمكان المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

2- أثناء المقابلة:

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.

- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.

-ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوس، وإشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب.

- الإصغاء النشط لردود فعل المرؤوس ولرأيه ومقترحاته اثناء المقابلة.

- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس. **(توفيق،2010)**

مشكلات تقييم أداء العاملين

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى، كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على النحو التالي:**(عباس، 2012)**

تأثير الهالة: إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة. فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة

الاتجاه الوسطي في التقدير: يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسيهم عند نهاية المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملى عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالبا الى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم .وفي مثل هذه الحالات، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل لاتجاه الوسط في التقدير. (السكارنه، **2009**)

العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز):

إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها. (الحرير، **2011**)

اجراءات تحسين مستوى الأداء:

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء فيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن

انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفة في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافر، إضافة الى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفة التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل, إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.**(ابو شيخة ، 2010)**

2- تطوير خطة عمل للوصول الى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

4.2الدراسات السابقة

اولاً: الدراسات العربية

1- دراسة (رواحنة,2013) بعنوان "اثر جودة انظمة ادارة الموارد البشرية الالكترونية على كفاءة اداء العاملين "

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر جودة انظمة ادارة الموارد البشرية الالكترونية على كفاءة اداء العاملين في شركة اورنج وطبقة الدراسة على عينة مكونة من (77) موظف **وتوصلت** الدراسة الى ان جودة انظمة ادارة الموارد البشرية الالكترونية ليس لها تأثير واضح على كفاءة العاملين **واوصت** الدراسة الى ضرورة عمل دورات تدريبة للموظفين على كيفية استخدام تطبيقات (E-HRM) واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

2- **دراسة (المسعودي، 2012) بعنوان: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية ."هدفت** الدراسة إلى التعرف إلى معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية والتعرف إلى أبرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات، وقد تمثلت عينة الدراسة في مديري الموارد البشرية وموظفيها، **وتوصلت** الدراسة وجود معوقات إدارية تتمثل في الروتين، وضعف الدورات التدريبية للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية، ومعوقات تقنية تتمثل في نقص الإرشادات الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية والافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة، **واوصت** بدعم الموارد البشرية لأنها تمثل في ثقة موظفي الموارد البشرية بكافة التعاملات الإلكترونية.

3- **دراسة (عباس، 2012)، بعنوان: "أهمية التحول من النظم الإدارية التقليدية إلى النظم الإدارية الرقمية "هدفت** الدراسة إلى التعرف على النظم الإدارية الرقمية وأهميتها كنهج إداري يؤثر بشكل مباشر في عمليات الشركات، والوقوف على متطلبات وعوائق تطبيق هذه النظم في الشركة عينة البحث، بالإضافة إلى توضيح أثر إتباع هذه النظم على البنية التنظيمية في الشركة، وعملياتها، وأبرز الآليات المقترحة للبدء بتطبيق النظم الإدارية الرقمية في كافة أعمال الشركة، وتقديم المقترحات **والتوصيات** التي تبرز النظم الإدارية الرقمية كأداة فعالة في التطوير الإداري الذي ينعكس على إنتاجية الشركة وتحقيق أهدافها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومثلت أداة الدراسة بالملاحظة المباشرة والاستبانة الموزعة على عينة البحث 12 . ومن أهم النتائج التي **توصل** إليها البحث أن طبيعة عمل الشركة هو ما يفرض وجوب التحول إلى النظم الإدارية الرقمية، وبيان أثرها

4- **دراسة (الجداية، 2008) دراسة بعنوان " مستوى استخدام ادوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الاداء التنظيمي في الشركات الصناعية الاردنية المساهمة العامة**

هدفت الدراسة الى استكشاف مستوى استخدام ادوات ICT في الشركات الصناعية الاردنية، وحللت العلاقة ما بين هذه الأدوات والأداء التنظيمي، إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين مستوى استخدام ادوات ICT، والاداء الكلي للأعمال وبين مستوى استخدام الانترنت والعمل بروح الفريق الواحد. **وتوصلت** الدراسة الى النتائج التالية، انه يوجد لدى غالبية الشركات الصناعية الأردنية المساهمة قسم للحاسب الإلكتروني، وان ما نسبته (93%) من المديرين في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة يستخدمون الحاسب الإلكتروني في أداء أعمالهم ولو بشكل جزئي. **واوصت** الدراسة بتفعيل استخدامات أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وضرورة زيادة استخدام

وسائط التكنولوجيا الحديثة في الشركات مثل التبادل المعلوماتي الالكتروني سواء بين فرق العمل والادارة او في التصنيع او في بناء الاستراتيجية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

5- **دراسة (ابو أمونه، 2009) دراسة بعنوان " واقع ادارة الموارد البشرية الالكترونية E-HRM دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزه"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً **E-HRM** في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، والتعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونية لدى المستويات الإدارية المختلفة. **وتوصلت** الدراسة إلى عدة توصيات بهدف تعزيز وظائف وأنشطة **E-HRM** في مجتمع الدراسة، من أهمها ضرورة التنسيق والتعاون بينهما في ما يخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية، إعطاء الأولوية لعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية. **واوصت** الدراسة الى الاستفادة القصوى من انظمة الاتصال الالكتروني **(ICT)**

6- **دراسة (هارون، 2005) دراسة بعنوان: الاتجاهات الاستراتيجية الحديثة في ادارة الموارد البشرية، قدمت الى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الحادي والعشرين، الذي كان حول " رؤية استراتيجية لتفعيل دور الموارد البشرية في ظل التقنيات المعاصرة "**

المنعقد في القاهرة عام 2005، **هدفت** الدراسة الى التعرف على الاتجاهات المستقبلية لتطوير عمل الموارد البشرية من خلال التكنولوجيا وتحويلها الى تقنية انتاج تتوافق مع هويتنا وتعبر عن ابداعاتنا ومهاراتنا، والاستفادة من الكم الهائل من الباحثين والعلماء في مصر والعالم العربي في إطار خطة شاملة لتحقيق طفرة تكنولوجيا رفيعة المستوى، والتركيز على الدور المتميز للجامعات ومراكز البحث العلمي في تفعيل وادارة الموارد البشرية في ظل التكنولوجي والتقنيات الحديثة والاتصال بالعلم الخارج. **وتوصلت** الدراسة الى الدخول بقوة الى عصر المعلومات والمنافسة

التكنولوجية واكتساب المهارات التي يتطلبها العمل نقل التكنولوجيا واستيعابها وتوظيفها حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

ثانياً: الدراسات الاجنبية

1- **دراسة (Ruel,et .al,2007) بعنوان "The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness : Results from a Quantitative Study in Dutch Ministry"**

هدفت هذه الدراسة الى قياس مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية **E-HRM** في كفاءة إدارة الموارد البشرية التقليدية، من خلال دراسة أجريت على وزارة الداخلية في هولندا وهل كانت عملية التحول مفيدة للوزارة أم لا ومن خلال تحليل الانحدار **وتوصلت** الدراسة إلى أن جودة تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية من حيث المحتوى والمضمون هي العامل التفسيري الأكثر أهمية في كفاءة تكنولوجيا واستراتيجية الموارد البشرية **واوصت** الدراسة بأجراء المزيد من البحث العلمي المتعلق بكفاءة **E-HRM** حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

2- **دراسة (Parry, et.al,2007) بعنوان " HR and Technology : Impact and Advantages"**

أجريت هذه الدراسة تحت إشراف المركز القانوني للمستخدمين والتطوير في بريطانيا **(CIPD)** ضمن عدة دراسات وتقارير تتعلق بموضوع إدارة الموارد البشرية إلكترونية **وهدفت** الى توضيح وضائف ادارة الموارد البشرية الالكترونية **E-HRM** وركزت الدراسة على أثر التكنولوجيا على وظائف الموارد البشرية وإدارة الأفراد وحللت **(10)** حالات دراسية لمنظمات مختلفة في قطاع الصناعة وقطاع الخدمات واستخدام التكنولوجيا ضمن الموارد البشرية, **وتوصلت** الدراسة الى انه

يوجد أثر واضح من استخدام التكنولوجيا على كفاءة تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية, **واوصت** الدراسة الى تطوير البنية التحتية كشرط لنجاح الادارة الالكترونية للموارد البشرية, حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

3- دراسة (Olivas -Lujan 2007) بعنوان "E-HRM in Mexico: Adapting Innovations for Global Competitiveness"

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في المكسيك الى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية العالمية للشركات المكسيكية ضمن قطاع الخدمات الصناعية من خلال EHRM **وتوصلت** الدراسة إلى أن هذه الشركات حققت ميزة تنافسية عالمية من خلال تطبيقها للاستقطاب والتوظيف والتدريب الإلكتروني أن سياسات العمل الديناميكية في المكسيك ساعدت على تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وذلك بسبب تبنيها سياسة الباب المفتوح، مما شجع الكثير من الشركات الدولية وخاصة الأمريكية والكندية على فتح أفرع لها في المكسيك، وبالتالي إجبار ملاك الشركات على التحول إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كتوجه عالمي يحقق ميزة تنافسية, **واوصت** الدراسة بتعريف العاملين في المنظمات على الادارة الالكترونية وتوعيتهم وخاصة ادارة الموارد البشرية الالكترونية.

4- دراسة (Baloh and Trkman 2003) بعنوان " Influence of Internet and Information technology on Work and Human Resource Management"

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في سلوفينيا، أثر الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات في حياتنا كيفية الاتصال والتعلم والعمل، كيفية تغيير الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات لنمط حياة الإنسان

الاجتماعية وطريقة تفكيره وأثر ذلك التغيير على العمل وإدارة الموارد البشرية وتوصلت الدراسة إلى أن الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات يستخدمان بشكل كبير استخدام أنماط عمل جديدة نشأت بفعل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT مثل العمل من خلال المنزل عن بعد (**Teleworking**) والمشاريع الموجهة, حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

5- دراسة (Ruel,et .al, 2004) بعنوان "E-HRM :Innovation or Irritation "

هدفت الدراسة عن دراسة استكشافية تجريبية أجريت على خمس شركات ضخمة وهي , **IBM** , **Belgacom** , **Ford Motor** , **ABN** , **Chemicals** (**Dow**) وكل منها تحتوي على أكثر من (15) ألف موظف لدراسة واقع استخدامها لوظائف **E-HRM** باستخدام تكنولوجيا الويب والتوجه نحو **E-HRM** مرتبط بشكل وثيق بعمليات المنظمة وتوجهاتها نحو العولمة وهناك فجوة بين-**E HRM** كمفهوم تقني من جهة، وبين استعمال وتبني الإدارة والمديرين لها، وهذا يؤدي إلى تعطيل الاستفادة من مميزات **E-HRM**. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

6- دراسة (Strohmeier,2007) بعنوان " Research in E-HRM: Review and Implication"

هدفت الى عمل تجريبي حول موضوع إدارة الموارد البشرية إلكترونية **E-HRM** بالإضافة إلى وضع تصورات لبحوث مستقبلية وتناولت الدراسة فحص وتحليل أن المعرفة في هذا الموضوع متوفرة بشكل كافي لإدراكه كإبداع وابتكار وتجديد في مجال إدارة الموارد البشرية لمواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

5,2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات العربية على انظمة ادارة الموارد البشرية الالكترونية، واثر تطبيق ادارة الموارد البشرية الالكترونية، و واقع ادارة الموارد البشرية الالكترونية، و تحديات تطبيق ادارة الموارد البشرية الالكترونية، والبنية التحتية للموارد البشرية الالكترونية.

اما الدراسات الاجنبية فقد ركزت على ادارة الموارد البشرية الالكترونية والاداء الحكومي في الوزارات والدوائر الحكومية، والمشكلات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق الادارة الالكترونية، ومدى مساهمة ادارة الموارد البشرية الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية.

اما هذه الدراسة فقد ركزت على ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية واثرها على الاداء الوظيفي وهي الدراسة الاولى من نوعها على حد علم الباحث حيث تم قياس اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية على الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الاردنية/اورنج.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 أسلوب الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3أداة الدراسة

5.3 ثبات اداة الدراسة

6.3 المعالجة الاحصائية

الفصل الثالث

المنهجية الدراسة

تضمّن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف هذه الدراسة، والذي تضمن وصف مجتمع الدراسة الذي سُحبت منه العينة والطريقة التي اختيرت بها، وكذلك وصف أداة الدراسة والإجراءات التي اتّبعت للتأكد من صدقها وثباتها، وكيفية تطبيقها على أفراد العينة، ووصف طريقة جمع البيانات وأسلوب التصحيح، فضلاً عن الإشارة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت، وذلك على النحو الآتي:

3 . 1 منهج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وقد استخدم هذا المنهج لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة "بجودة نظم الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها في جودة الأداء الوظيفي" ويعرف المنهج بأنه ذو مظلة واسعة ومرنه قد تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الاجتماعية ودراسات الحالات الميدانية وغيرها، ويقوم المنهج على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها، ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، ويعتمد هذا المنهج على تفسير الوضع القائم (أي ما هو كائن) وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات، كما يتعدى هذا المنهج مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة الى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياس واستخلاص النتائج منها: (الرفاعي،2007)

3. 2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة أورنج للاتصالات الأردنية بعمان، حيث بلغ تعدادهم (300) موظفاً.

3. 3 عينة الدراسة:

تم اختبار عينة الدراسة من موظفي شركة أورنج للاتصالات الأردنية على مختلف المستويات الإدارية، حسب جدول اختيار العينات من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مناطق العاصمة عمان تقدر ب (170) موظف، حيث تم توزيع (170) استبانة عليهم في أماكن تواجدهم في عملهم، وبعد استرجاع الاستبانات، تم استبعاد (32) استبانة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، وذلك بسبب عدم اكتمال الاستجابات أو عدم مشاركة افراد عينة الدراسة بالمشاركة في تعبئة الاستبانات، فتمثلت العينة النهائية بـ (123) موظف إداري، والتي تمثل ما نسبته (72.3%) من العينة الرئيسة، والجدول (1) الآتي يوضح التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
العمر	20-30	81	%65.9
	31-40	32	%26
	41-50	10	%8.10
	51 سنة فأكثر	0	%0.0
	ذكر	49	%39.8

الجنس	انثى	75	%60.2
المؤهل العلمي	دبلوم	7	%5.7
	بكالوريوس	102	%82.9
	ماجستير	14	%14.4
	دكتوراه	0	%0.0
عدد سنوات العمل في الشركة	5 سنوات فأقل	64	%52.5
	6–10	29	%23.6
	11–15	26	%21.1
	أكثر من 15	4	3.35

يتضح من الجدول (1) أن أكبر نسبة مشاركة لأفراد عينة الدراسة كانت للفئة العمرية (20–30 سنة) وبنسبة مئوية بلغت (65.9%)، وأن أقل نسبة مشاركة كانت للفئة العمرية (41–50 سنة) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتسمون بأعمارهم الشبابية، فهذه الفئة من الأعمار تسعى وراء الأداء المتميز نظراً لصغر أعمارهم واندفاعهم الذي لا حدود له سعياً وراء الأداء الجيد.

ويتضح من الجدول (1) أن ما نسبته (39.8%) من أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، وما نسبته (60.2%) من أفراد عينة الدراسة من الإناث، وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث، وأنهن حاصلات على وظائف إدارية أكثر مما هو عليه الحال عند الذكور.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (82.9%) من هم حملة درجة البكالوريوس، والمرتبة الثانية بنسبة بلغت (14.4%) من حملة الماجستير، وفي المرتبة الثالثة حملة الدبلوم بنسبة بلغت (5.7%)، وهذا يدل إلى أن النسبة العليا من أفراد عينة الدراسة هم من

حملة درجة البكالوريوس، الأمر الذي يفتح المجال لديهم للبرهنة على قدراتهم التي لا تضاهى في رفع مستوى جودة الأداء الوظيفي.

4,3 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة (مقياس) جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها في جودة الأداء الوظيفي، وتكونت هذه الاستبانة من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الاول: يتضمن المعلومات الديمغرافية، والمكونة من: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الشركة.

الجزء الثاني: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والذي يتضمن أسئلة الدراسة والمكونة من (14) فقرة، ويتضمن بعدين هما:

- البعد الاول: ويتناول فقرات برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ويتضمن (8) فقرات.
- البعد الثاني: ويتناول فقرات الكوادر البشرية، ويتضمن (6) فقرات.

الجزء الثالث: الأداء الوظيفي، والذي يتضمن أسئلة الدراسة والمكونة من (14) فقرة، ويتضمن بعدين هما:

- البعد الاول: ويتناول فقرات التحسين المستمر، ويتضمن (8) فقرات.
- البعد الثاني: ويتناول فقرات التركيز على جودة الأداء، ويتضمن (6) فقرات.

وتم تصنيف الإجابات وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من(1-5)، بحيث يدل الرقم (1) على(غير موافق بشدة) والرقم (2) على (غير موافق) والرقم (3) على(محايد) والرقم(4) على (موافق) والرقم (5) على (موافق بشدة)

5,3 صدق الأداة:

صدق المحتوى

تم عرض المقياس الذي يتكون من (34) فقرة بعد إعداد الصورة الأولية كما في الملحق (ب) على (8 محكمين) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، ملحق (أ)، وذلك لإبداء آرائهم في صدق المضمون وانتماء العبارات للمقياس ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، ودرجة وضوحها، ومن ثم تم اقتراح التعديلات المناسبة، وقد تم اعتماد معيار (80%) لبيان صلاحية الفقرة، وبناء على آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة لزيادة وضوحها، وتم حذف (6) فقرات بسبب تشابهها وقرب مدلولها مع فقرات أخرى، وبالنتيجة أصبح المقياس يتألف من (28) فقرة موزعة على بعدين رئيسيين، وكل بعد يحتوي على بعدين فرعيين، في الملحق (ج)، واعتبر الباحث آراء المحكمين وتعديلاتهم دلالة على صدق محتوى أداة الدراسة وملاءمة فقراتها وتنوعها، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة، تحقق التوازن بين مضامين المقياس في فقراتها، وقد عبر المحكمين عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما يشير للصدق الظاهري للأداة.

6,3 ثبات أداة الدراسة:

ولحساب ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة إعادة تطبيق الاختبار(Test–Retest) إذ طبقت أداة الدراسة على (25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة بفارق زمني بين المرتين مدته (14) يوماً، واستخدم الباحث لحساب الثبات معادلة بيرسون Person Correlation، وكانت قيم معامل الثبات للمؤشرات الرئيسة والفرعية والدرجة الكلية، كما في الجدول (2).

جدول (2)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل ولكل بُعد من أبعاد الدراسة

البعد	المتغير	تسلسل الفقرات	معامل الثبات	
			Test–Retest	Alpha
1	**برمجيات ادارة الموارد البشرية الالكترونية**	**14–1**	**0.81**	**0.79**
2	**الكوادر البشرية**	**7–1**	**0.85**	**0.83**
2–1	**ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية**	**14–1**	–	–
1	**التحسين المستمر**	**22–15**	**0.89**	**0.87**
2	**التركيز**	**28–23**	**0.81**	**0.78**
2–1	**جودة الاداء الوظيفي**	**28–15**	–	–

إذ تراوحت قيم معامل الاستقرار لثبات الإعادة ما بين (0.81 – 0.89) وتعد قيم معامل الثبات هذه مقبولة لأغراض هذه الدراسة.

وللتعرف إلى اتساق كل فقرة من المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه الفقرة، قام الباحث باستخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في المقياس عن طريق استخدام معامل (ألفا كرونباخ) حيث تراوحت قيم الاتساق الداخلي ما بين (0.78 – 0.87) وهي قيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

مفتاح تصحيح المقياس

تم مراعاة أن يتدرج مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة تبعاً لقواعد وخصائص المقاييس كما يلي:

جدول (3)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها على النحو الآتي وفقاً للمعادلة التالية:

القيمة العليا – القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي:

$\frac{(5-1)}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$ وهذه القيمة تساوي طول الفئة.

وبذلك يكون المستوى المنخفض من 1.00 + 1.33= 2.33

ويكون المستوى المتوسط من 2.34+ 1.33= 3.67

ويكون المستوى المرتفع من 3.68 –5

7,3 إجراءات الدراسة:

مرت عملية إعداد أداة الدراسة بالخطوات التالية:

1- الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والمختصة بجودة نظم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها في جودة الأداء الوظيفي، وقد استفاد الباحث من بعض الدراسات كدراسة (رواحنة، 2013 والمسعودي، 2012، وعباس، 2012) وقد استفاد الباحث أيضاً من أدوات قياس في جودة نظم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها في جودة الأداء الوظيفي، والمطبقة في الدراسات السابقة.

2- بناء محاور وفقرات المقياس بحيث يتماشى وأسئلة الدراسة.

3- تحكيم المقياس من قبل مجموعة من المحكمين المختصين وإجراء التعديلات المقترحة في ضوء ملاحظاتهم.

4- قياس ثبات الأداة وذلك من خلال إعادة الاختبار (Test–Retest) وذلك بتطبيق المقياس مرتين على عينة مكونة من (25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة الرئيسة، وبفارق زمني مدته (14) يوماً بين المرتين.

5- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من إدارة جامعة الشرق الأوسط موجه إلى شركة أورانج، لتطبيق أداة الدراسة في الشركة، لتطبيق أداة الدراسة.

6- توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة (موظفي الإدارات المختلفة) في شركة أورنج في محافظة عمان العاصمة، وقد تم التطبيق من قبل الباحث بتوضيح بعض الجوانب المتعلقة بالدراسة وشرح أهدافها وأهميتها والتأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لغرض البحث العلمي فقط، بالإضافة إلى التأكيد على ضرورة الجدية والدقة في التعامل مع أدوات القياس، كما تم اختيار الأماكن المناسبة للتطبيق، وبعد الانتهاء من التطبيق مباشرة تم جمع أداة الدراسة وفرزها واستبعاد ما هو غير صالح للتحليل الإحصائي.

7- بعد تحويل الاستجابات إلى درجات خام، تم إدخال البيانات إلى الحاسوب وإجراء المعالجات الإحصائية لها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واستخراج النتائج ومناقشتها.

8- استغرق زمن التطبيق الفردي (15) دقيقة. أما عملية جمع البيانات الكلية فقد استغرقت (30) يوماً.

8,3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على العديد من المتغيرات:

أولاً: المتغيرات المستقلة: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتشمل:

أ- برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

ب-الكوادر البشرية.

ثانياً: المتغيرات التابعة: جودة الأداء الوظيفي، وتشمل:

أ- التحسين المستمر.

ب-التركيز على جودة الأداء.

9,3 المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث في الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- حساب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

5- اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).

الفصل الرابع

عرض النتائج

1,4 الإجابة على اسئلة الدراسة.

2,4 اختبار اسئلة الدراسة.

3,4 الإجابة على الفرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل الإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن " جودة نظام الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها في جودة الأداء الوظيفي"، وفيما يلي الاجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

1,4 الإجابة على الاسئلة الدراسة

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى ادراك موظفي شركة اورنج لإدارة الموارد البشرية الالكترونية؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي تقيس ادارة الموارد البشرية الالكترونية، حيث تم احتساب مستوى إدراك موظفي شركة أورنج نحو ادارة الموار البشرية الالكترونية على مستوى الفقرات والأبعاد على النحو التالي:

1. **على مستوى الفقرات**

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد برمجيات ادارة الموارد البشرية الالكترونية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى برمجيات إدارة الموارد **البشرية** الإلكترونية في شركة أورنج، والجدول (4) يبين ذلك.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد برمجيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	البرامج المستخدمة (software) في دائرة الموارد البشرية آمن لا يمكن اختراقه	4.83	0.38	1	مرتفع
4	تجمع معلومات تخطيط الموارد البشرية في الشركة بشكل الكتروني.	4.70	0.46	2	مرتفع
3	البرامج المستخدمة (software) في دائرة الموارد البشرية تساعد في الرقابة على أداء للموارد البشرية.	4.35	0.72	3	مرتفع
1	البرامج المستخدمة (software) في دائرة الموارد البشرية تساعد في سرعة تعويض النقص في الموارد البشرية.	4.22	0.59	4	مرتفع
5	يستخدم البريد الالكتروني في التواصل بين موظفي الشركة	4.10	0.81	5	مرتفع
6	تحديث (update) النظم الالكترونية للموارد البشرية بصورة دورية.	4.10	0.78	6	مرتفع

7	**البرنامج المستخدم (software) في دائرة الموارد البشرية يتسم بالمرونة لاستيعاب أي تغيرات تتطلبها إدارة الموارد البشرية الكترونياً.**	3.99	0.94	7	مرتفع
8	**يسمح البرنامج المستخدم (software) في دائرة الموارد البشرية باستعادة الملفات في حال فقدها**	3.59	0.97	8	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	4.23	0.52		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لـ **(برمجيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية)**، تراوحت ما بين (4.83 و 3.59) ، حيث حاز البعد على متوسط حسابي إجمالي (4.23)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.83)، وبانحراف معياري (0.38)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (البرنامج المستخدمة (software) في دائرة الموارد البشرية آمن لا يمكن اختراقه)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي بلغ (4.70) وبانحراف معياري (0.46) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تجمع معلومات تخطيط الموارد البشرية في الشركة بشكل الكتروني).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (8) بمتوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري (0.97)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (يسمح البرنامج المستخدم software في دائرة الموارد البشرية باستعادة الملفات في حال فقدها).

وهذا يفسر أن برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركة أورنج ذات مستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الكوادر البشرية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الكوادر البشرية في شركة أورنج، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الكوادر البشرية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	تسجيل الحضور والانصراف يتم بطريقة الكترونية في الشركة	4.72	0.45	1	مرتفع
10	تقييم أداء الموظفين يتم بشكل الكتروني من قبل المسؤول عنهم في الشركة	4.72	0.50	2	مرتفع
11	تقدم طلبات التوظيف للشركة الكترونياً	4.72	0.50	3	مرتفع
14	توفر الشركة بوابة للموظفين يتم من خلالها ادارة خدمات الموظفين	4.68	0.47	4	مرتفع
12	يمكن اجراء المقابلات الالكترونية في عملية التوظيف	4.66	0.53	5	مرتفع
13	تحديد الاحتياجات التدريبية يتم بشكل الكتروني في الشركة	4.34	0.79	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.64	0.41		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لـ (الكوادر البشرية)، تراوحت ما بين (4.72 و 4.34) ، حيث حاز البعد على متوسط حسابي إجمالي (4.34)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (9) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.72)، وبانحراف معياري (0.45)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (تسجيل الحضور والانصراف يتم بطريقة الكترونية في الشركة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي بلغ (4.72) وبانحراف معياري (0.50) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تقييم أداء الموظفين يتم بشكل الكتروني من قبل المسؤول عنهم في الشركة).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (13) بمتوسط حسابي (4.34) وبانحراف معياري (0.79)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تحديد الاحتياجات التدريبية يتم بشكل الكتروني في الشركة).

وهذا يفسر أن الكوادر البشرية في شركة أورنج ذات مستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: على مستوى الابعاد

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى مستوى نظام الموارد البشرية الإلكترونية في شركة أورنج ككل، والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد نظام الموارد البشرية الالكترونية.

تسلسل الفقرات	إسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9–14	الكوادر البشرية	4.64	0.41	1	مرتفع
1–8	برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	4.23	0.52	2	مرتفع
1–14	**المتوسط الحسابي العام**	4.44	0.38		**مرتفع**

يبين الجدول رقم(6) أن جاءت الكوادر البشرية بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.64) وبانحراف معياري (0.41) وهو من المستوى المرتفع، وجاء ثانياً برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمتوسط حسابي (4.23) وبانحراف معياري (0.52) وهو من المستوى المرتفع، وقد حاز نظام الموارد البشرية الإلكترونية على متوسط حسابي عام بلغ (4.44) وبانحراف معياري (0.38) وهو من المستوى المرتفع.

وهذا يفسر بأن نظام الموارد البشرية الإلكترونية في شركة أورنج مرتفع المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى جودة الاداء الوظيفي لدى موظفي شركة أورنج ؟

للإجابة على هذا السؤال تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي تقيس جودة الاداء الوظيفي، حيث تم احتساب مستوى الاداء الوظيفي لدى موظفين شركة أورنج نحو الاداء الوظيفي على جانبي على مستوى الفقرات والابعاد على النحو التالي:

1. على مستوى الفقرات

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد التحسين المستمر:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى بعد التحسين المستمر في شركة أورنج، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التحسين المستمر في شركة أورنج مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
15	**يؤدي الموظفين المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة**	4.81	0.45	**1**	مرتفع
16	**يعمل الموظفين داخل الشركة بروح الفريق الواحد**	4.80	0.40	**2**	مرتفع

19	يمتلك موظفو الشركة مهارات حل مشكلات العمل اليومية	4.80	0.40	3	مرتفع
17	تطوير الشركة اساليب العمل باستمرار	4.73	0.44	4	مرتفع
18	تمنح الشركة الحوافز للموظف المبدع الذي يقدم افكار تساعد في تنمية وتطوير اجراءات ونظم العمل	4.70	0.46	5	مرتفع
21	يقوم الموظفين بتأدية الاعمال بالشكل المطلوب منهم	4.47	0.90	6	مرتفع
20	يراعي مواظفو الشركة سرعة الاستجابة لرغبات الزبائن	4.44	0.67	7	مرتفع
22	يتواصل موظفي الشركة مع الزبائن بالاستمرار	4.32	0.66	8	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.63	0.38		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لـ (التحسين المستمر)، تراوحت ما بين (4.81 و 4.32) ، حيث حاز البعد على متوسط حسابي إجمالي (4.63)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (15) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.81)، وبانحراف معياري (0.45)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يؤدي الموظفين المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (16) بمتوسط حسابي بلغ (4.80) وبانحراف معياري (0.40) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يعمل الموظفين داخل الشركة بروح الفريق الواحد).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (22) بمتوسط حسابي (4.32) وبانحراف معياري (0.66)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يتواصل موظفي الشركة مع الزبائن بالاستمرار).

وهذا يفسر أن التحسين المستمر في شركة أورنج ذي مستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد التركيز

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى بعد التركيز في شركة أورنج، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التركيز في شركة أورنج مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
28	**تساهم الانظمة والقوانين المعتمدة بالشركة في تطوير الاداء بكفاءة وفاعلية**	4.76	0.48	**1**	**مرتفع**
26	**يلم موظفو الشركة بالمهام الموكلة اليهم**	4.75	0.49	**2**	**مرتفع**
25	**تساعد الاتجاهات الحديثة للشركة في تنمية وتطوير الاداء المؤسسي**	4.68	0.52	**3**	**مرتفع**
24	**يلتزم الموظفين بقيم العمل المعتمدة بالشركة**	4.64	0.53	**4**	**مرتفع**
27	**تتواجد في الشركة لجنة لمواقبة الجودة**	4.52	0.58	**5**	**مرتفع**
23	**يبذل الموظفين الجهد الكافي لانجاز الاداء الوظيفي في الوقت المحدد**	3.86	0.64	**6**	**مرتفع**
	المتوسط الحسابي العام	4.54	0.38		**مرتفع**

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لــ **(التركيز)**، تراوحت ما بين (4.76 و 3.86) ، حيث حاز البعد على متوسط حسابي إجمالي (4.54)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (28) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.76)، وبانحراف معياري (0.48)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة بالشركة في تطوير الأداء بكفاءة وفاعلية)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (26) بمتوسط حسابي بلغ (4.75) وبانحراف معياري (0.49) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يلم موظفو الشركة بالمهام الموكلة إليهم).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (23) بمتوسط حسابي (4.86) وبانحراف معياري (0.64)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يبذل الموظفين الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد)

وهذا يفسر أن التركيز في شركة أورنج ذي مستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2. **على مستوى الابعاد**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى مستوى جودة الأداء الوظيفي في شركة أورنج ككل، والجدول (9) يوضح ذلك:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد جودة الاداء الوظيفي

تسلسل الفقرات	أسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
22-15	التحسين المستمر	4.63	0.38	1	مرتفع
28-23	التركيز	4.54	0.38	2	مرتفع
14-1	المتوسط الحسابي العام	4.58	0.35		مرتفع

يبين الجدول رقم(9) أن جاء التحسين المستمر بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.63) وبانحراف معياري (0.38) وهو من المستوى المرتفع، وجاء ثانياً التركيز بمتوسط حسابي (4.54) وبانحراف معياري (0.38) وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت جودة الأداء الوظيفي على متوسط حسابي عام بلغ (4.58) وبانحراف معياري (0.35) وهو من المستوى المرتفع.

وهذا يفسر بأن جودة الأداء الوظيفي في شركة أورنج مرتفعة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الاجابة على السؤال الثالث: ماهي طبيعة العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية و جودة الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في شركة اورنج للاتصالات ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج معاملات الارتباط واستخراج مستوى دلالة الارتباط باستخدام اختبار Pearson Correlation للتعرف إلى طبيعة العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وجودة الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في شركة أورنج للاتصالات، والجدول التالي يبين ذلك .

جدول (10)

معاملات ارتباط بيرسون ما بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وجودة الأداء الوظيفي

		التحسين المستمر	التركيز	جودة الأداء الوظيفي
برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	معامل الارتباط	.351**	.334**	.378**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000
الكوادر البشرية	معامل الارتباط	.616**	.868**	.818**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000
إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	معامل الارتباط	.567**	.689**	.692**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000

*دالة عند مستوى (0.05) ** دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول (10) قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة كانت أعلى من (0.30)، وهذا هو الحد الأدنى والمقبول لمعاملات الارتباط، وقد حققت الارتباطات مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.01)، مما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة والمتعلقة ببرمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والكوادر البشرية تسهم في رفع مستوى التحسين المستمر والتركيز اللذان يمثلان جودة الأداء الوظيفي في شركة أورانج، وهذا يفسر وجود علاقة ما بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وهذه العلاقة هي علاقة طردية إيجابية فكلما ارتفع مستوى أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، زاد مستوى جودة الأداء الوظيفي في شركة أورنج للاتصالات.

2,4 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة " Multi–Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor– VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة ، ويشير الجدول رقم(10) إلى أنه المسموح به أقل من(0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (10) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة(VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من(10) وتتراوح(1.314 –2.142)

كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح " Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (20%) وتتراوح بين (0.256 – 0.311) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

جدول رقم (11)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
برمجيات ادارة الموارد البشرية	0.561	1.314	0.256
الكوادر البشرية	0.515	2.142	0.311

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (11) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات المستقلة الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لجودة نظم ادارة الموارد البشرية الالكترونية بأبعادها (برمجيات ادارة الموارد البشرية الالكترونية، الكوادر البشرية) في جودة الاداء الوظيفي في شركة أورنج للاتصالات.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد من أجل التعرف إلى أثر جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والكوادر البشرية) في جودة الأداء الوظيفي في شركة أورنج، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول رقم (12)

تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والكوادر البشرية) في جودة الأداء الوظيفي في شركة أورنج.

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	R	R2	قيمةF	مستوى دلالة F
برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	0.07	0.04	0.11	1.95	0.052	0.824	0.680	127.239	0.000*
الكوادر البشرية	0.67	0.05	0.78	14.18	0.000				

** دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (12)، وبمتابعة قيم اختبار (t) أن المتغير الفرعي والمتعلق بـ (الكوادر البشرية) له تأثير على جودة الأداء الوظيفي في شركة أورنج، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (14.18)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01≥ α)، يتضح من الجدول (12) أن المتغير الفرعي والمتعلق بـ (برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) ليس له تأثير على جودة الأداء الوظيفي في شركة أورنج، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.95)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) ويتضح من الجدول () أن بلغت قيمة الاحصائي (F) (127.239) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (0.01≥ α).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بأثر الكوادر البشرية على جودة الأداء في شركة أورنج، وقبولها فيما يتعلق بأثر برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جودة الأداء الوظيفي في شركة أورنج.

الجدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بجودة الأداء الوظيفي في شركة أورنج من خلال أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

Model	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
1	الكوادر البشرية	0.669	244.838	15.647	**0.000**

** دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جودة الأداء الوظيفي في شركة أورنج والذي يظهر أن الكوادر البشرية هو المتغير الوحيد الذي أثّر في جودة الأداء الوظيفي في شركة أورنج، وفسر ما مقداره (66.9%) من التباين في المتغير التابع، وقد تم خروج متغير برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من معادلة التنبؤ لعدم وجود أثر لها في المتغير التابع جودة الأداء الوظيفي في شركة أورنج.

3,4 الاجابة على الفرضيات الفرعية

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لجودة نظم ادارة الموارد البشرية الالكترونية بأبعادها (برمجيات ادارة الموارد البشرية الالكترونية، الكوادر البشرية) على جودة الاداء الوظيفي (تحسين المستمر) في شركة أورنج للاتصالات

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد من أجل التعرف إلى أثر جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والكوادر البشرية) في التحسين المستمر في شركة أورنج، والجدول (14) يوضح ذلك.

جدول رقم (14)

تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والكوادر البشرية) في التحسين المستمر في شركة أورنج

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	R	R2	قيمةF	مستوى دلالة F
برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	0.12	0.06	0.16	2.08	0.04	0.633	0.401	40.157	0.000*
الكوادر البشرية	0.53	0.07	0.56	7.46	0.00				

** دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (14)، وبمتابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـ (برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والكوادر البشرية) لهما تأثير على التحسين المستمر في شركة أورنج، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (2.08، 7.46)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، ويتضح من الجدول (14) أن بلغت قيمة الاحصائي (F) (40.157) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

الجدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بالتحسين المستمر في شركة أورنج من خلال أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

Model	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
1	الكوادر البشرية	0.379	73.93	7.46	*0.000
2–1	برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	0.401	40.157	2.084	*0.000

** دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التحسين المستمر في شركة أورنج والذي يظهر أن الكوادر البشرية أثّر في التحسين المستمر في شركة أورنج، وفسر ما مقداره (37.9%) من التباين في المتغير التابع، وجاءت برمجيات إدارة الموارد البشرية ليفسر مع الكوادر البشرية معاً ما مقداره (40.1%) من التباين في المتغير التابع.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لجودة نظم ادارة الموارد البشرية الالكترونية بأبعادها (برمجيات ادارة الموارد البشرية الالكترونية، الكوادر البشرية)على جودة الاداء الوظيفي (التركيز) في شركة أورنج للاتصالات .

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد من أجل التعرف إلى أثر جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والكوادر البشرية) في التركيز في شركة أورنج، والجدول (16) يوضح ذلك.

جدول رقم (16)

تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والكوادر البشرية) في التركيز في شركة أورنج

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	R	R2	قيمةF	مستوى دلالة F
برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	0.03	0.04	0.04	0.81	0.42	0.868	0.754	183.976	0.000*
الكوادر البشرية	0.81	0.05	0.85	17.71	0.00				

** دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (16)، وبمتابعة قيم اختبار (t) أن المتغير الفرعي والمتعلق بـ (الكوادر البشرية) له تأثير على التركيز في شركة أورنج، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (17.71)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01≥ α)، ويتضح من الجدول (16) أن المتغير الفرعي والمتعلق بـ

(برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) ليس له تأثير على التركيز في شركة أورنج، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (0.81)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) ويتضح من الجدول أن بلغت قيمة الاحصائي (F) (183.976) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بأثر الكوادر البشرية على التركيز في شركة أورنج، وقبولها فيما يتعلق بأثر برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التركيز في شركة أورنج.

الجدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بالتركيز المستمر في شركة أورنج من خلال أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

Model	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
1	الكوادر البشرية	0.753	368.369	19.193	*0.000

** دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التركيز في شركة أورنج والذي يظهر أن متغير الكوادر البشرية أثّر في التركيز في شركة أورنج، وفسر ما مقداره (75.3%) من التباين في المتغير التابع، وقد تم خروج

متغير برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من معادلة التنبؤ لعدم وجود أثر لها في المتغير التابع التركيز في شركة أورنج.

3- لا تختلف العلاقة بين ادرة الموارد البشرية الالكترونية وجودة الاداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي, العمر, التحصيل العلمي, عدد سنوات العمل في الشركة) في شركة اورنج للاتصالات الاردنية, عند المستوى ($\alpha,\leq.0.05$)

أولا: تغير النوع الاجتماعي

من اجل اختبار الفرضية التي تنص على انه، لا تختلف العلاقة بين ادرة الموارد البشرية الالكترونية وجودة الاداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات العمل في الشركة) في شركة اورنج للاتصالات الاردنية، عند المستوى ($\alpha,\leq.0.05$)، في استجابة افراد عينة الدراسة تم تطبيق اختبار T-TEST على عينة الدراسة لفئة متغير النوع الاجتماعي، وكانت النتيجة كما هو مبين في الجدول التالي

جدول (18) T-TEST لدراسة تأثير متغير النوع الاجتماعي

متغيرات الدراسة	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
برمجيات ادارة الموارد البشرية الالكترونية	ذكر	49	4.2228	.68613	.223	0,703
	انثى	75	4.2762	.43862		
الكوادر البشرية	ذكر	49	4.0409	.49400	.146	0,240
	انثى	75	4.1727	.45487		
التحسين المستمر	ذكر	49	3.8161	.48528	1.074	0,281
	انثى	75	3.9653	.72210		
التركيز	ذكر	49	4.2817	.46787	.196	0,293
	انثى	75	4.8749	.76710		

نلاحظ ان مستوى الدلالة على جميع مجالات الدراسة كانت اكبر من (0.05) ، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بانه لا تختلف العلاقة بين ادرة الموارد البشرية الالكترونية وجودة الاداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي) في شركة اورنج للاتصالات الاردنية.

ثانيا : متغير العمر

من اجل اختبار هذه الفرضية التي تنص على انه، لا تختلف العلاقة بين ادرة الموارد البشرية الالكترونية وجودة الاداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات العمل في الشركة) في شركة اورنج للاتصالات الاردنية، عند المستوى $(\alpha, \leq .0.05)$

تم تطبيق اختبار التباين الاحادي ONE WAY ANOVA على استبانة الدراسة لفئة متغير العمر وكانت النتائج كما هو في الجدول التالي

جدول (19) اختبار التباين الاحادي ONE WAY ANOVA لمتغير العمر

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
برمجيات ادارة الموارد البشرية الالكترونية	.203	3	.068	.184	0,907
	26.807	73	.367		
الكوادر البشرية	.282	3	.094	.398	0,755
	17.229	73	.236		
التحسين المستمر	.326	76	.359	.203	0,281
	26.326	75	.109		
التركيز	26.456	49	.269	.196	0,291
	3.326	75	.231		

نلاحظ ان مستوى الدلالة على جميع مجالات الدراسة كانت اكبر من (0.05) ، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بانه لا تختلف العلاقة بين ادرة الموارد البشرية الالكترونية وجودة الاداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (العمر) في شركة اورنج للاتصالات الاردنية

ثالثاً: متغير التحصيل العلمي .

من اجل اختبار هذه الفرضية التي تنص على انه، لا تختلف العلاقة بين ادرة الموارد البشرية الالكترونية وجودة الاداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات العمل في الشركة) في شركة اورنج للاتصالات الاردنية، عند المستوى ($\alpha,\leq.0.05$)

تم تطبيق التباين الاحادي ONE WAY ANOVA على استبانة الدراسة لفئة متغير التحصيل العلمي وكانت النتائج كما هو في الجدول التالي.

الجدول (20) اختبار التباين الاحادي ONE WAY ANOVA لمتغير التحصيل العلمي

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
برمجيات ادارة الموارد البشرية الالكترونية	.853	3	.284	.793	0,000
	26.157	73	.358		
الكوادر البشرية	.27.009	76	.658	.899	0,502
	4.034	73	.1.345		
التحسين المستمر	.17.510	76	.185	.913	0,439
	26.326	75	.109		
التركيز	25.689	49	.269	.196	0,293
	26.653	75	.231		

نلاحظ ان مستوى الدلالة على جميع مجالات الدراسة كانت اكبر من (0.05) ، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بانه لا تختلف العلاقة بين ادرة الموارد البشرية الالكترونية وجودة الاداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (التحصيل العلمي) في شركة اورنج للاتصالات الاردنية

رابعا: عدد سنوات العمل في الشركة

من اجل اختبار هذه الفرضية التي تنص على انه، لا تختلف العلاقة بين ادرة الموارد البشرية الالكترونية وجودة الاداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات العمل في الشركة) في شركة اورنج للاتصالات الاردنية، عند المستوى ($\alpha,\leq.0.05$)

تم تطبيق التباين الاحادي ONE WAY ANOVA على استبانة الدراسة لفئة متغير عدد سنوات العمل وكانت النتائج كما هو في الجدول التالي.

الجدول (21) اختبار التباين الاحادي ONE WAY ANOVA لمتغير عدد سنوات العمل

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
برمجيات ادارة الموارد البشرية الالكترونية	.427	3	.142	.391	0,760
	26.582	73	.364		
الكوادر البشرية	.27.009	76	.055	.230	0,875
	1.164	3	.238		
التحسين المستمر	17.347	73	.238	.822	0,786
	17.510	76	.209		
التركيز	25.782	73	.269	.196	0,293
	26.653	76	.353		

نلاحظ ان مستوى الدلالة على جميع مجالات الدراسة كانت اكبر من (0.05)، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بانه لا تختلف العلاقة بين ادرة الموارد البشرية الالكترونية وجودة الاداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (عدد سنوات العمل) في شركة اورنج للاتصالات الاردنية

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1,5 مناقشة النتائج

2,5 مناقشة فرضيات الدراسة

3.5 التوصيات

1,5 مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى إدراك موظفي شركة أورنج لإدارة الموارد البشرية الالكترونية؟

أظهرت نتائج التّحليل أن مستوى ادراك موظفي الشركة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية كان مرتفعاً وقد حاز على متوسط حسابي بلغ (4.44)، وجاء في الرّتبة الأولى بعد "الكوادر البشرية" بمتوسط حسابي (4.64)، وفي الرتبة الثانية جاء بعد "برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" بمتوسط حسابي (4.23)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن التقدم التكنولوجي الحديث في تطوير أساليب العمل الإداري في السنوات الأخيرة كما أتاح الفرصة لتحسين وسائل الاتصال الإداري والتي من شأنها أن توفر المناخ الاداري الفعال الذي يساعد على اختصار الوقت والجهد، كل ذلك فرض على المؤسسات التحول من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال إلى الأساليب الإلكترونية. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ابو أمونه(2009) لوجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى إدارة الموارد البشرية.

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد برمجيات ادارة الموارد البشرية الالكترونية:

أظهرت النتائج أن مستوى برمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مرتفعة المستوى، حيث أثبتت النتائج أن البرامج المستخدمة في دائرة الموارد البشرية آمن لا يمكن اختراقه، حيث يلاحظ أن من أبرز الخصائص التي تميزت بها الإدارة التقليدية بأنها تنفذ ضمن ملفات مفتوحة وبيانات معلومة للجميع، أما ما تمثله برمجيات إدارة الموارد البشرية، هو مقابلة ما بين التخطيط والتنفيذ، والمحافظة

على جميع المعلومات، ويرجع ذلك إلى البرامج الدقيقة التي لا يمكن لأحد اختراقها، أما جمع المعلومات التي تتعلق بالتخطيط للموارد البشرية في الشركة فتعتمد على تقنية المعلومات الإدارية الإلكترونية فإنها أصبحت أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير إلكترونياً، ويتم التحديد والتوجيه من قبله، بالطرق الأكثر سهولة لجمع البيانات والحصول على أكبر قدر ممكن من تلك البيانات، إضافة إلى أن البرامج المستخدمة في دائرة الموارد البشرية تسمح باستعادة الملفات في حال فقدها والحصول على المعلومات المدونة مرات عديدة بعد فقدها. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المسعودي (2012) لوجود علاقة ارتباطية بين الادارة الالكترونية والموارد البشرية.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الكوادر البشرية:

أظهرت النتائج أن مستوى الكوادر البشرية مرتفعة المستوى في شركة أورنج، حيث أثبتت النتائج أن البرامج الإلكترونية تقوم بتسجيل الحضور والانصراف للموظفين العاملين في الشركة، حيث يمكن ربط قارئ بصمة واحد بجهاز الكمبيوتر أو إنشاء شبكة من الحواسب أو أجهزة القراءة، ومن ثم إمكانية الربط عن طريق المنفذ التسلسلي أو الشبكة أو عن طريق الفاكس مودم والخط الهاتفي للمناطق البعيدة والمركب بها أجهزة الحضور والانصراف، وإمكانية استخدام أكثر من بصمة للموظف الواحد بحيث يتم استخدام احداها إذا تعذر استخدام الأخرى بسبب جروح أو وجود مواد زيتية، كل هذا يتم بمراقبة مباشرة لكل الأحداث وتنبيه لكل خطأ يحدث. وأظهرت النتائج أنه يمكن تقييم أداء الموظفين بشكل الكتروني من قبل المسؤول عن هؤلاء الموظفين، فمن خلال السعي الدائم لتطوير أنظمة المعلومات داخل الموارد البشرية تدخل البرامج المساعدة لتسهيل العمل، ومن هذا المنطلق تقوم الشركة بعمل قاعدة بيانات خاصة بتقييم الأداء، لتستغني بها عن الورق ولتكون سجلاً يسهل الرجوع إليه داخل إدارة الموارد البشرية، وما يميز البرامج أنها سهلة الاستخدام، وتقوم

بحساب الدرجات ولا نسب وتعطي التقدير داخل شاشة البرنامج، كذلك بداخل التقرير وكل المطلوب من معدل التقرير هو ملء البيانات اللازمة لمن سيتم تقييمه كذلك وضع العناصر الخاصة بالتقييم ودرجاتهم وسيقوم البرنامج بحساب الدرجات بالنسبة المئوية والتقدير، فهذا كله يرفع من مستوى بعد الكوادر البشرية داخل شركة أورانج للاتصالات. وتتفق هذه النتيجة من نتيجة دراسة Ruel,et (2007) لوجود علاقة ارتباطية بين مستوى الكوادر البشرية في المنظمة .

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى جودة الاداء الوظيفي لدى موظفي شركة اورنج؟

أظهرت نتائج التّحليل أن مستوى جودة الأداء في شركة أورنج كان مرتفعاً من وجهة نظر العاملين في الأقسام الإدارية، وقد حاز على متوسط حسابي بلغ (4.58)، وجاء في الرّتبة الأولى بعد "التحسين المستمر" بمتوسط حسابي (4.63)، وفي الرتبة الثانية جاء بعد "بالتركيز" بمتوسط حسابي (4.54)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تحقيق الإبداع وإحداث التطوير في جميع النشاطات، ويتأثر أداء الموظفين وإبداعهم بطبيعة العمل الذي يقومون به، وبمعطيات البيئة الداخلية التي يؤدون العمل فيه، هذه البيئة تمثل البوتقة التي تنصهر فيها الجهود الإنسانية والمداخلات المادية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة، وإن بناء الأجواء الملائمة للأداء الفعال وتحقيق الإبداع وتعزيزه باستمرار يقع ضمن المسؤوليات الحيوية لأي إدارة معاصرة. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة هارون (2005) لوجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الاقسام الادارية وبين الموارد البشرية.

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد التحسين المستمر:

أظهرت النتائج أن مستوى التحسين المستمر مرتفع المستوى، حيث أثبتت النتائج أن يؤدي الموظفين المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة، وهي عملية مستمرة ونشاط منظم لقياس الجودة طبقا لمعايير قياسية بغرض تحليل اوجه القصور المكتشفة واتخاذ الاجراءات اللازمة

لتحسين وتطوير الاداء ثم قياس الجودة مرة اخرى لتحديد مدى التحسن الذي تحقق، بالإضافة إلى عمل الموظفين داخل الشركة بروح الفريق الواحد، فالأفراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك. وطبعا كلما زاد الانسجام بين أعضاء الفريق وكلما زاد التفاهم كلما استطاعوا تحقيق أهدافهم بشكل جيد وبطريقة سريعة. العمل بروح الفريق الواحد سواء كان ذلك في مكان العمل أو في ملعب كرة القدم، من أجل قضية معينه. أو حتى بين أفراد المجتمع، لابد أن يكون مبنيا على تفاعل بناء حتى يمكن أن تسفر عنه نتائج مذهلة! ونجاح العمل كفريق واحد ليس بالأمر السهل. لأن العمل الجماعي الفعال بالتأكيد لا يحدث تلقائيا، بل يأخذ قدرا كبيرا من العمل الشاق والمجهود وتضاف إليه عدد من العوامل الخارجية التي تساعد على نجاح الفريق. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة رواحنة (2012) لوجود علاقة ارتباطية ايجابية بين التحسين وبين الجودة.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد التركيز

أظهرت النتائج أن مستوى التركيز مرتفع المستوى في شركة أورنج، حيث أثبتت النتائج أن ساهمت الأنظمة والقوانين المعتمدة بالشركة في تطوير الأداء بكفاءة وفاعلية، حيث أصبحت المنظمات (سواء في القطاع العام أو الخاص) تسعى وبشكلٍ حثيث للحصول على امتلاك الوسائل التقنية الحديثة بغية زيادة فاعلية وكفاءة نشاطاتها وأعمالها في بيئة تنافسية سمتها التقلبات وظهور الإبداعات والتجديد. وتسعى كل منظمة لتحسين أوضاعها ونشاطاتها كردّ فعلٍ لضغوطات خارجية ولمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية من أجل النمو والبقاء في سوق المنافسة، بالإضافة إلى إلمام الموظف بالمهام الموكلة إليه فأداء واجبات وظيفته ومهامها الموكلة إليه بنشاط متوخياً الأمانة والنزاهة والدقة والمهنية والتجرد وبأقصى إمكانياته، وأن يعمل على خدمة أهداف وغايات الدائرة وتحقيق المصلحة العامة دون سواها. وب. الحرص على الإلمام بالقوانين والأنظمة النافذة وتطبيقها دون أي تجاوز أو مخالفة أو إهمال، بالإضافة إلى تكريس أوقات الدوام الرسمي للقيام بمهام

وواجبات وظيفته، وعدم القيام بأي نشاط لا يتعلق بواجباته الرسمية، كل هذا يرفع من مستوى التركيز داخل شركة أورانج ويرفع من مستواها أمام نظيراتها ومنافسيها. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عباس (2012) لوجود علاقة ارتباطية ايجابية بين التحول إلى النظم الإدارية الرقمية لدعم التركيز

مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية وجودة الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في شركة أورنج الاتصالات؟

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية وجودة الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في شركة أورنج الاتصالات وهذه العلاقة هي علاقة طردية إيجابية فكلما ارتفع مستوى أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، زاد مستوى جودة الأداء الوظيفي في شركة أورنج للاتصالات وتعزى هذه النتيجة إلى ارتفاع مستوى أبعاد إدارة الموارد البشرية، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الجداية (2008) لوجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى استخدام أدوات ICT والأداء الكلي للأعمال.

2,5 مناقشة فرضيات الدراسة:

أظهرت النتائج ما يلي:

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للكوادر البشرية في جودة الأداء الوظيفي، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Parry, et al, 2007) لوجود أثر لاستخدام التكنولوجيا على كفاءة تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة رواحنة (2013) لعد وجود أثر لإدارة الموارد البشرية على كفاءة العاملين

2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للكوادر البشرية وبرمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التحسين المستمر في شركة أورانج.

3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للكوادر البشرية في التركيز.

3.5 التوصيات

توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات للاستفادة منها من قبل شركات الاتصالات وهي على النحو التالي:

1- محاولة التعرف على نوع تكنولوجيا المعلومات المناسبة والمتفقة مع طبيعة ادارة الموارد البشرية وخدمات شركات الاتصالات وسياستها التسويقية ووضع خطط مدروسة.

2. إجراء المزيد من الدراسات حول تكنولوجيا المعلومات وتحديد العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى تطوير تأثيرها على ادارة الموارد البشرية وعلى تحسين الخدمة الاتصالات.

3. محاولة زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بهدف تطوير العمل في قطاع الموارد البشرية في شركة الاتصالات.

4. التوسع في استخدام النماذج الالكترونية لإدارة شؤون الموظفين للاستفادة من مزاياها المتعددة كتقليل النفقات وتخفيض وقت انجاز المعاملات.

5. التحول نحو استخدام التوقيع الالكتروني لمساعدة الموظفين في توثيق أعمالهم الالكترونية.

6. ضرورة قيام دائرة الموارد البشرية بالمراجعة الدورية لطرق وإجراءات العمل والعمل على تبسيطها بما يحقق سرعة انجاز العمل.

7. تهيئة البنية التحتية المناسبة لممارسة الموارد البشرية الالكترونية في الشركة.

8. رفع مستوى البرنامج المستخدمة في دائرة الموارد البشرية لاستعادة الملفات في حال فقدها، فهذا يعزز من مقدرة شركة أورانج على حفظ معلومات واسترجاعها بأي وقت تريده.

9. المحافظة على المستوى العام من جودة نظام الموارد البشرية الالكترونية، للمحافظة على مستوى جودة الأداء الوظيفي في شركة أورنج.
10. العمل على إجراء العديد من الدراسات ذات العلاقة لمتابعة مستوى جودة الأداء الوظيفي في شركة أورانج.
11. تعميم هذه النتيجة على شركة أورنج.
12. العمل على عقد الدورات التدريبية للموظفين الإداريين العاملين في شركة أورنج لرفع مستواهم العملي والمختص بنظام الموارد البشرية الإلكترونية.
13. المشاركة بالمؤتمرات والندوات الداخلية والخارجية للتعرف إلى أحدث البرامج والأنظمة التي تساعد على رفع جودة الأداء الوظيفي داخل شركة أورنج.

المراجع

اولاً المراجع العربية:

الكلالدة، طاهر محمود (2012). **الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ذياب، عواد فتحي (2012). **ادارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة**، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الحريري، محمد سرور (2012). **ادارة الموارد البشرية**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

المبيضين، صفوان (2012). **التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية**، اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثعلب، سيد صابر (2011). **نظم المعلومات الادارية**، دار الفكر ناشرون وموزعو، عمان، الاردن.

حسن، حسام ابراهيم (2011). **ادارة الموارد البشرية في القطاع العام**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

ديري، زاهد محمد (2011). **ادارة الموارد البشرية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

العدوان، عمر (2011). **الادارة الاحترافية للموارد البشرية**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

الرحاحلة، عبد الرازق، وزكريا، احمد (2011). **السلوك التنظيمي في المنظمات**، مكتبة المجتمع العربي للنشر التوزيع، عمان، الأردن.

عقلة، محمود يوسف (2010). **ادارة المؤسسات الدولية**. دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

ابوشيخة، نادر احمد (2010). **إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

توفيق، عبد الرحمن (2010). **تنمية الموارد البشرية**، مركز الخبرات الجديدة، الجيزة، مصر

الزيادات، محمد عواد (2008). **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش (2006). **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.

السكارنة، بلال خلف (2009). **التطوير التنظيمي والاداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن

النعيمي، محمد عبد العال (2009). **ادارة الجودة المعاصرة مقدمة في ادارة الجودة الشاملة،** دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عباس، جيهان (2012) **أهمية التحول من النظم الإدارية التقليدية إلى النظم الإدارية الرقمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا

عبان، حسن (2006). **التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها دورية الإدارة العامة**، المجلد 46، العدد 4.

عبد الباقي، الشلبي (2008). **الاتجاهات الحديثة في الادارة الحديثة.** الإسكندرية :دار الجامعة الجديدة للنشر.

عبد المجيد، محمود (2005). **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة.** الدار الجامعية، لإسكندرية

المسعودي، سميرة مطر. (2011)، **معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية.** رسالة ماجستير، غير منشورة، المملكة المتحدة

هوبكنز، برايان، جيمس ماركهام (2006). **الإدارة الالكترونية للموارد البشرية**، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الرواحنة، عبدالله عودة (2013) **اثر جودة انظمة ادارة الموارد البشرية الالكترونية على كفاءة اداء العاملين** " رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن

ابو امونه، يوسف محمد (2009) **واقع ادارة الموارد البشرية الالكترونية E-HRM دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزه**" رسالة ماجستير, غير منشورة الجامعة الاسلامية, غزه

الجداية، عبد الرحيم (2008) **مستوى استخدام ادوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الاداء التنظيمي في الشركات الصناعية الاردنية المساهمة العامة.** رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة فيلادلفيا، عمان الاردن

ثانياً: المراجع الاجنبية

- Sekaran, U. (2010), **Research Methods For Business, A Skill-Building Approach. John Wiley and Sons Inc**, New York

Heneman III Herbert G.& Milanowski Anthony T. (2011). ***Assessing Human Resource Practices Alignment[.A Case Study, Human Resource Management*** Vol. 50, No. 1, pp: 45–64

- Hendry, C. (2012). **Human resource management**. Routledge
.
- Mondy, R. & Robert, M. (2012). **Human Resource Management**. Boston.

- Casio. Wayne F. (2013). **Managing Human Resources**: Productivity, Quality of Work Life, Profits, 9th ed[.New York, McGraw}

- Heather, Getha-Taylor. (2010). ***Human Relations 2.0, Public Administration Review***, Vol. 70, pp: 170-172[.DOI: 10.1111/j.1540-6210.201

- Stone, D & Lukaszewski, K. (2006). ***Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems***. Human Resource Management Review, 16(2), 229-244.

- Foster, S. (2008)**. An Exploratory Analysis of E-HRM in the Context of HRM' transformation'**. University of Hertfordshire..

- Minbaeva, D & Park, H (2014***). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM.*** Journal of International Business Studies, 45(1), 38-51.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). ***A quarter-century review of human resource management in the US***: The growth in importance of the international perspective. Management Revue, 11-35.

- Laudon, K. & Laudon, P. (2004**). Management information systems: managing the digital firm**. New Jersey.

Torres-Coronas, (2008). ***Encyclopedia of Human Resources Information Systems***: Challenges in e-HRM: Challenges in e-HRM. Global.

- Parry, E & Tyson, S. (2011). ***Desired goals and actual outcomes of e-HRM.Human Resource Management Journal***, 21(3), 335-354.

- Bell, S & Yeung, K. (2006). **The impact of e-HR on professional competence in HRM**: Implications for the development of HR professionals..

الملحق (أ)

قائمة اسماء المحكمين

	اسم المحكم	مكان العمل
1	أ.د. محمد عبدالعال النعيمي	اكاديمي / جامعة الشرق الاوسط
2	أ.د. احمد علي صالح	اكاديمي / جامعة الشرق الاوسط
3	د. بلال خلف السكار نه	مستشار تدريب وتطوير اداري /ابوظبي
4	د. زيد الحواتمة	اكاديمي / جامعة الزيتونة
5	د. محمد اقبال العجلوني	اكاديمي / جامعة الزيتونة
6	د. احمد بلال الزعبي	اكاديمي / الجامعة الاردنية
7	د. احمد الشبول	اكاديمي / الجامعة الاردنية
8	أ. موسى جبر	شركة اورنج / مدير فرع مادبا

الملحق (ب)

اداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جـامـعـة الـشـرق الأوسـط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
MEU

أخي المـوظف ,,,

أختي الموظفة ,,,

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد,,,

أفديكم بأنني أقوم بإعداد دراسة بعنوان:

جودة نظم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية واثرها على جودة الاداء الوظيفي

(دراسة حالة على شركة اورنج للاتصالات/ الأردن)

وذلك لنيل درجة الماجستير في تخصص الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الاوسط – الأردن، وقد تم اختيار شركتم العريقة لتكون حالة دراسية، وعلية ارجو التكرم بتعبئة الاستبيان المرفق، كما هو الواقع لديكم علما بأن المعلومات سوف تستخدم فقط في أغراض البحث العلمي.

شاكراً ومقدراً تعاونكم الطيب واهتمامكم.

المشرف	**الباحث**
الدكتور علي الضلاعين	**مؤيد عبدالقادر الشخانبة**

المعلومات الشخصية

ارجو وضع اشارة (√) في المكان المناسب.

اولاً: الجنــس

1- ذكر ☐ **2 - انثى ☐**

ثانياً: العمـر

1- 20 – 30 سنة ☐ **3- 41 – 50 سنة ☐**

2- 31 – 40 سنة ☐ **4- 51 سنة فأكثر ☐**

ثالثاً: المؤهل العلـمي

1- دبلوم ☐ **3 - ماجستير ☐**

2- بكالوريوس ☐ **4 - دكتوراه ☐**

رابعاً: عدد سنوات العمل في الشركة

1- 5 فأقل ☐ **3 - 11 – 15 سنة ☐**

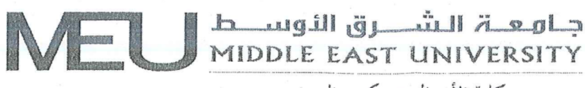
2- 6 – 10 سنوات ☐ **4 - اكثر من 15 سنة ☐**

	فقرات الاستبانة	موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أدارة الموارد البشرية الالكترونية: هي وظائف الموارد البشرية المدمجة بتكنولوجيا الاتصال والاعتماد على الانترنت والاكسترانت في ممارسة هذه الوظائف وذلك استجابة للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.					
	فقرات أدارة الموارد البشرية الإلكترونية اولاً: فقرات برمجيات ادارة الموارد البشرية الالكترونية					
1	البرامج المستخدم (software) في دائرة الموارد البشرية تساعد في سرعة تعويض النقص في الموارد البشرية					
2	البرنامج المستخدم (software) في دائرة الموارد البشرية آمن لا يمكن اختراقه					
3	البرامج المستخدم(software) في دائرة الموارد البشرية تساعد في الرقابة على اداء للموارد البشرية					
4	تجمع معلومات تخطيط الموارد البشرية في الشركة بشكل الكتروني					
5	يستخدم البريد الالكتروني في التواصل بين موظفي الشركة					
6	تحديث (Update) النظم الالكترونية للموارد البشرية بصورة دورية					
7	البرنامج المستخدم (software) في دائرة الموارد البشرية يتسم بالمرونة لاستيعاب أي تغيرات تتطلبها ادارة الموارد البشرية الكترونياً					
8	يسمح البرنامج المستخدم (software) في دائرة الموارد البشرية باستعادة الملفات في حال فقدها					
	ثانياً: فقرات الكوادر البشرية					
9	تسجيل الحضور والانصراف يتم بطريقة الكترونية في الشركة					
10	تقييم اداء الموظفين يتم بشكل الكتروني من قبل المسؤول عنهم في الشركة					
11	تقدم طلبات التوظيف للشركة الكترونياً					

12	يمكن اجراء المقابلات الالكترونية في عملية التوظيف					
13	تحديد الاحتياجات التدريبية يتم بشكل الكتروني في الشركة					
14	توفر الشركة بوابة للموظفين يتم من خلالها ادارة خدمات الموظفين					
جودة الاداء الوظيفي: هي درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة.						
فقرات الأداء الوظيفي اولاً: فقرات التحسين المستمر						
15	يؤدي الموظفين المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة					
16	يبذل الموظفين الجهد الكافي لإنجاز الاداء الوظيفي في الوقت المحدد					
17	تساهم الانظمة والقوانين المعتمدة بالشركة في تطوير الاداء بكفاءة وفاعلية					
18	تطور الشركة اساليب العمل باستمرار					
19	تساعد الاتجاهات الحديثة للشركة في تنمية وتطوير الاداء المؤسسي					
20	تمنح الشركة حوافز للموظف المبدع الذي يقدم افكار تساعد في تنمية وتطوير اجراءات ونظم العمل					
21	يتواصل موظفو الشركة مع الزبائن باستمرار					
22	تتواجد في الشركة لجنة لمراقبة الجودة					
ثانياً: فقرات التركيز						
23	يمتلك موظفو الشركة مهارات حل مشكلات العمل اليومية					
24	يلم موظفو الشركة بالمهام الموكلة اليهم					
25	يراعي موظفو الشركة سرعة الاستجابة لرغبات الزبائن					
26	يقوم الموظفين بتأدية الاعمال بالشكل المطلوب منهم					
27	يعمل الموظفين داخل الشركة بروح الفريق الواحد					
28	يلتزم الموظفين بقيم العمل المعتمدة في الشركة					

الملحق (ج)

كتاب تسهيل مهمة



كلية الأعمال – مكتب العميد

Dean Office - Faculty of Business

التاريخ: 2015/8/22

الرقم: ك.ع / 1/خ

إلى شركة أورنج المحترمين

الموضوع / بحث علمي

نرجو التكرم من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب "مؤيد عبد القادر الشخانبة"، بكل ما يحتاجه من مساعدة لإنجاز بحثه للحصول على درجة الماجستير والموسوم بالعنوان التالي "**ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية وأثرها في جودة الأداء الوظيفي (دراسة حالة على شركة أورنج للاتصالات الأردنية**"، علماً بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس قسم إدارة الأعمال

د.عبد العزيز الشرباتي



هاتف: 4790222 9626+ فاكس: 4129613 9626 + ص.ب: 383، عمان 11831، الأردن

Tel: +9626 4790222 Fax: + 9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan

e-mail: info@meu.edu.io website: www.meu.edu.io